



## EXCELENCIA EN GERENCIA

### Introducción:

En este ensayo, se presenta un modelo, de cómo el conocimiento de mejores herramientas gerenciales, conceptos e ideas claras, permiten al gerente, mejorar la calidad, eficiencia y eficacia, en el manejo del personal y, mejorar su capacidad en el manejo de la empresa y la consecución de resultados.

Presentaremos diferentes perspectivas del desarrollo empresarial, la perspectiva de: las Gerencias de:

- ▲ Operaciones
- ▲ Recursos Humanos
- ▲ Marketing
- ▲ Cadena de Suministros
- ▲ Tecnologías de la Información
- ▲ Recursos Financieros

Y finalizaremos con una breve nota sobre la Ética en los negocios.

### Excelencia en Gerencia.

Nuevos desafíos presenta la gerencia en nuestros días, principalmente, debido a un nuevo medio ambiente de negocios, en el que el Internet, ha jugado un destacado papel, que ha facilitado el desarrollo de un mercado global, con una competencia global, incrementando la velocidad de desarrollar negocios, dando un mayor poder al consumidor y exigiendo una rápida respuesta de los vendedores. Estos cambios fruto de una rápida aceleración tecnológica, requiere de empleados más educados y con mayores habilidades, que tengan capacidad de auto dirección, y es por lo tanto, una fuerza de trabajo diversa.

Por el otro lado, el tradicional arreglo jerárquico ha llegado en algunos casos a inhibir la comunicación y la cooperación debido a la inherente desigualdad entre los niveles de la organización. Manejar una organización, en función de la estructura organizacional, resulta en estos momentos algo impensable.

---

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



## El gerente del pasado y el moderno

Dos estilos gerenciales diferentes caracterizan al gerente del pasado y al moderno. El primero, se caracteriza, por ser el Jefe, quien dice a los empleados lo que hay que hacer, se asegura que los trabajadores hacen su trabajo, reprime, disciplina y da órdenes, y trata a los empleados rudamente. En el pasado, los trabajadores por su lado, buscaban relaciones de largo plazo o de por vida. El segundo, es un líder, que entrena, y guía, da soporte y motiva, enfatiza en el trabajo en equipo y la cooperación, es amigable y trata a los empleados como socios, actualmente, el empleado no busca relaciones de largo plazo ni confianza, está a la espera de un mejor empleo.

## Gerencia

Es el proceso utilizado para conseguir las metas organizacionales, mediante la planeación, organización, liderazgo y control de las personas y otros recursos organizacionales.

## Que hacen los Gerentes

Dan dirección a la organización, proveen liderazgo, deciden como usar los recursos organizacionales para alcanzar las metas, manejan la resolución de conflictos, crean confianza, crean un balance entre el trabajo y las familias, usan los recursos de la organización efectiva y eficientemente, miran la “gran película” y toman decisiones.

## Las funciones del Gerente

Sus funciones son:

- ▲ Planeación.
- ▲ Organización
- ▲ Liderazgo
- ▲ Control

▲ **Planeación.** Su función incluye el anticiparse a las tendencias y determinar las mejores estrategias y tácticas para alcanzar los objetivos y metas de la organización.

▲ **Establece la visión, metas y objetivos.** Redactando la:

▲ **Visión:** La razón por la que la organización existe

▲ **Metas:** Son los grandes logros de largo plazo que se esperan

### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



conseguir

▲ **Objetivos:** Son los logros específicos de corto plazo

▲ **La planeación es un proceso continuo.** Una herramienta de mucha utilidad es el análisis FODA:

- ▲ Fortalezas
- ▲ Oportunidades
- ▲ Debilidades
- ▲ Amenazas

▲ **Toma decisiones, encontrando las mejores alternativas.** La planeación incluye 4 etapas:

▲ **Planeación estratégica**

- ▲ Establece los planes de amplio espectro y de largo plazo
- ▲ Define las metas para los gerentes de primer nivel

▲ **Planeación Táctica**

- ▲ Establece metas específicas de corto plazo y amplitud,
- ▲ Establece los objetivos para los gerentes operativos

▲ **Planeación Operativa**

- ▲ Establece los estándares de trabajo y horarios

▲ **Planeación de contingencias**

- ▲ Define los planes de respaldo en caso de que se produzcan fallos o imprevistos

▲ **Organización.** Su función incluye el diseñar la estructura de la organización y crear las condiciones y sistemas que interactuarán conjuntamente con los colaboradores, para alcanzar las metas y objetivos organizacionales. Algunas herramientas a utilizar son:

▲ **Estructura Organizacional.** Presenta las relaciones entre personas

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



en la organización y quién es el responsable de cada tarea.

- ▲ **Equipos auto dirigidos.** Equipos funcionales creados con gerentes de bajo nivel que asumen mayores responsabilidades
- ▲ **Organización orientada a todos los actores.** En las que se puede determinar las relaciones cliente-empresa. La tecnología puede ser un actor a considerar.
- ▲ **Dotación de personal.** Reclutar, contratar, motivar y retener a las mejores personas disponibles para conseguir los objetivos de la compañía.
- ▲ **Manejar la diversidad.** Construyendo sistemas y un clima que una a las diferentes personas, en la consecución de sus metas, aprovechando sus fortalezas individuales.
- ▲ **Liderazgo.** Creando una visión para la organización, guiando, entrenando, y motivando a todos, a trabajar efectivamente para alcanzar las metas y objetivos de la organización. Tres ingredientes deben ser manejados:
  - ▲ **Estilos de liderazgo:**
    - ▲ **Autocrático,** El gerente toma la decisión y la anuncia.
    - ▲ **Participativo.** El gerente busca sugerencias o define límites, y pide que el grupo tome decisiones.
    - ▲ **Laissez Faire.** El gerente establece los objetivos y los empleados son libres de hacer lo que deseen para alcanzar los objetivos.
    - ▲ **Empoderamiento.** Dando a los empleados la autoridad y responsabilidad para tomar decisiones por sí solos.
    - ▲ **Gerencia del conocimiento.** Brindando la información adecuada, en el lugar adecuado, a todas las personas de la empresa.
- ▲ **Control.** Determina si la empresa está progresando hacia la consecución de sus metas y objetivos, y tomar medidas correctivas si esto, no ha pasado. El proceso de control

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



consta de 5 pasos:

- ▲ Establecer estándares claros
- ▲ Monitorear y registrar el rendimiento
- ▲ Comparar los resultados con los estándares establecidos
- ▲ Comunicar los resultados
- ▲ Si es necesario tomar acciones correctivas

## Teorías de la Organización

**Desarrollo Histórico.** Hasta el siglo XX, la mayor parte de los negocios fueron pequeños y simples. Las teorías de la organización emergieron durante la era de las economías de escala y la producción en masa. Henry Fayol, en 1919 publicó su obra *“Administración Industrial en General”* y Max Weber, en 1940 publicó su obra *“Teoría Social y Organización Económica”*.

▲ **Principios de la Organización de Fayol.** Fayol acuñó una serie de conceptos, y definió la jerarquías en las organizaciones, a partir de la forma de dirección del ejército, desplegado durante la primera guerra mundial, muchos de estos conceptos tienen aplicabilidad actualmente, como:

- ▲ Unidad de mando. Cada empleado debe reportar a un solo jefe.
- ▲ Jerarquía de la autoridad. Todos los empleados deben conocer cuál es su gerente y seguir sus instrucciones.
- ▲ división del trabajo. Las funciones deben ser divididas en áreas de especialización.
- ▲ Subordinación de los intereses individuales al interés general.
- ▲ Las metas del equipo, son más importantes que las metas de cada empleado.
- ▲ Autoridad. Los gerentes tienen el poder de dar órdenes e instrucciones.
- ▲ Grado de centralización. El poder de la toma de decisiones es potestad de la alta gerencia, pero puede ser dado también al grupo de gerentes operativo en las organizaciones pequeñas.
- ▲ Canales claros de comunicación. Todos los empleados deberían ser capaces de comunicarse con otros en la empresa.
- ▲ Orden. Debe haber un lugar apropiado para la gente y para los materiales.
- ▲ Equidad. Todos los empleados deben ser tratados con respeto y justicia.
- ▲ Espíritu de cuerpo. Los trabajadores deben crear un espíritu de orgullo y lealtad.

### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



[Afrikáans](#) - [Alemán](#) - [Árabe](#) - [Bengalí](#) - [Chino Simplificado](#) - [Chino Tradicional](#) - [Español \(Original\)](#) - [Francés](#) - [Hebreo](#) - [Hindi](#) - [Holandés](#) - [Indonesio](#) - [Inglés](#) - [Italiano](#) - [Japonés](#) - [Javanés](#) - [Panyabi](#) - [Portugués](#) - [Ruso](#) - [Sueco](#) - [Urdu](#)

▲ **Teoría de la Organización de Max Weber.** Weber complementó el trabajo de Fayol, incorporando los siguientes conceptos:

- ▲ Estructura organizacional piramidal
- ▲ Los gerentes toman las decisiones. Los trabajadores hacen lo que los gerentes disponen.
- ▲ Manuales de funciones. Descripción del trabajo
- ▲ Definió reglas y guías establecidas claramente
- ▲ Políticas consistentes y procedimientos

## Estructura de las Organizaciones

Existen diferentes formas de conceptualizar la estructura de las organizaciones.

### ▲ Estructura de la organización

#### ▲ Alta

- ▲ Piramidal
- ▲ Varios niveles de gerentes
- ▲ Alto costo de mantener muchos niveles de empleados
- ▲ Alta generación de papelería
- ▲ Comunicación y toma de decisiones ineficiente

#### ▲ Aplanada

- ▲ Pocas capas de gerentes
- ▲ De mas fácil respuesta al cliente
- ▲ Toma de decisiones distribuida en gerentes operativos

### ▲ Amplitud del control. ¿Cuántos subordinados deberían supervisar un gerente?

- ▲ Capacidad del gerente. Los gerentes con más experiencia y habilidades pueden tener un mayor alcance, con más personas reportándole.
- ▲ Capacidad de los subordinados. Los gerente con empleados que necesitan más supervisión, deberían tener un menor alcance de control, con pocas personas reportándole.
- ▲ Complejidad del trabajo.
- ▲ Cercanía geográfica y similaridad funcional. (alto alcance)
- ▲ Alta coordinación, demanda de planeación & complejidad funcional (menor

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



alcance)

- ▲ **Departamentalización.** Existen 5 formas en las que las empresas pueden departamentalizarse:
  - ▲ Por producto. (Libros de comercio, de colegios o técnicos).
  - ▲ Por función (Producción, Marketing, Finanzas, Recursos Humanos, Contabilidad)
  - ▲ Por grupo de clientes. (Instituciones, Individuos)
  - ▲ Por ubicación geográfica. (Canadá, Japón, Europa)
  - ▲ Por proceso. (Cortadores, empacadores, vendedores)
- ▲ **Centralización vs descentralización.** ¿Cómo debería ser la toma de decisiones?
  - ▲ Autoridad centralizada
    - ▲ Toma de decisiones al nivel superior
    - ▲ En las oficinas principales
  - ▲ Autoridad descentralizada
    - ▲ Toma de decisiones a los niveles inferiores
    - ▲ En cada localidad

## Modelos de Organizaciones

▲ **Organizaciones lineales.** Una organización que tiene dos líneas directas de responsabilidad, autoridad y comunicación, corriendo desde la parte superior a la inferior de la empresa, con todos los empleados reportando a un solo supervisor.

▲ **Organizaciones de línea y personal de soporte.** Personal de línea, son los empleados que trabajan directamente y contribuyen a las metas primarias de la organización. El personal de soporte, son los empleados que dan soporte al personal de líneas a que consigan sus resultados.

▲ **Matricial.** Es una organización en la que los especialistas de diferentes partes de la organización trabajan conjuntamente en proyectos específicos, pero todavía siendo parte de una organización de línea y personal de soporte.

▲ **Equipos funcionales cruzados.** Son grupos de empleados de diferentes departamentos que trabajan conjuntamente en una forma semipermanente, están empoderados para tomar decisiones, auto gerenciados, y son empleados de gran compromiso institucional.

### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



## Gerencia de Operaciones

Es un área especializada de la gerencia, que convierte o transforma los recursos (incluyendo recursos humanos) en bienes o servicios. La gerencia de operaciones tiene 3 funciones en la Industria de la manufactura y servicios.

▲ **Ubicación de la fábrica.** Debe ser seleccionado, en la mejor ubicación para una operación de la organización.

▲ **Lugar de manufactura.** Cerca a lugares de mano de obra económica, o con las habilidades requeridas, con accesos a varios métodos de transporte.

▲ **Cerca a los mercados.** Ubicaciones domésticas o internacionales.

▲ **Alta flexibilidad.** Deben contar con la más alta flexibilidad, debido a los avances tecnológicos y telecomunicaciones (email, teleconferencia, conmutación).

▲ **Diseño del proceso.** Acomodando a las personas, equipamiento y otros recursos físicos en la mejor posición.

▲ **Diseño de servicios:** Diseñados para que los clientes encuentren y compren productos al por menor

▲ **Eficiencia:** Algunos servicios usan diseños que hacen más eficientes la producción.

▲ **Diseño de la planta:** El correcto diseño contribuirá a incrementar la productividad y a reducción de costos.

▲ **Control de calidad.** Mide la calidad de los productos y servicios con los estándares internacionales.

▲ El premio **Malcolm Baldrige** califica 7 diferentes áreas:

▲ Liderazgo

▲ Planeación estratégica

▲ Enfoque en el cliente y en el mercado

▲ Información y Análisis

▲ Recursos humanos

▲ Gerencia de procesos

▲ Resultados del negocio

### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ **ISO 9000**, mide la calidad de los productos individualmente
- ▲ **ISO 14000**, mide el impacto de la organización en el medio ambiente

## Gerencia de Operaciones en diferentes sectores

### ▲ Gerencia de Operaciones en el sector de los servicios

- ▲ Medir la productividad en el sector servicios es difícil, debido a que la forma de medir la productividad requiere entradas y salidas
- ▲ Nuevos métodos de medir la calidad de los servicios debe ser desarrollada
- ▲ La tecnología hace que la productividad mejore en el sector de servicios, motivando a los empleados a mejorar su desempeño, haciendo el trabajo rápido y más exacto.

### ▲ Gerencia de Operaciones en el sector de manufactura

- ▲ La planeación de procesos, es el plan de transformar los recursos en bienes y servicios

#### ▲ Procesos de Manufactura

- ▲ Procesos físicos o químicos que cambian los materiales
- ▲ Ensamblaje. Poner conjuntamente los componentes
- ▲ Continuos. Largos procesos de producción
- ▲ Intermitentes. Cortos procesos de producción

**Materials Requirement Planning (MRP)**. Un sistema basado en computadora, que usa pronósticos de ventas para anticipar cuando y donde, se necesitarán materiales

**Enterprise Resource Planning (ERP)**. Nueva versión del ERP, que enlaza varias firmas en una unidad de producción.

## Nuevas técnicas de manufactura

- ▲ **Just in time**. El inventario arriba a tiempo para entrar en la línea de ensamblaje.
- ▲ **Compra por internet**. Compra de materiales de alta calidad online.
- ▲ **Manufactura flexible**. Máquinas que pueden hacer más de un producto.
- ▲ **Manufactura lean**. Usa menos recursos que en la producción en masa.
- ▲ **Customización en masa**. Adecuando los productos para clientes individuales.

### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ **Compitiendo en tiempo.** Produciendo y entregando bienes rápidamente, antes de la competencia.
- ▲ **Computer Aided Design CAD (Diseño asistido por computadora).** Usa computadores para diseñar productos.

## Procedimientos de control

- ▲ **Diagramas de Gantt.** Una barra gráfica que presenta la calendarización de proyectos en los que se está trabajando y cuando serán completados.
- ▲ **PERT.** Método usado para estimar el camino más corto en el cual se va a completar un proyecto.

## Gerencia de Recursos Humanos

### Estudios de la Gerencia de Recursos Humanos.

- ▲ **Gerencia Científica.** Estudios sobre los empleados, para encontrar mejores formas de desarrollar sus tareas.
- ▲ **Tiempo-Movimiento.** Estudios de las tareas desarrolladas y el tiempo necesario para desarrollarlo.
- ▲ **Principio del movimiento de la Economía.** Dice que cada trabajo puede ser separado en una serie de pequeñas partes.
- ▲ **Estudios Hawthorne.** Indica que los factores basados en personas, afectan la productividad más que los factores externos.
- ▲ **Gerencia de las necesidades de Maslow.** Es una teoría de la motivación, que establece diferentes tipos de necesidades, en un orden de importancia: las necesidades fisiológicas básicas, las de seguridad, las sociales, la estima y la auto actualización.

### ▲ Teoría X y Y de McGregor

#### ▲ Teoría X

- ▲ La persona promedio no le gusta trabajar y lo evitará, si es posible.

---

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ Debe ser forzada, controlada, dirigida o amenazada con penalizaciones.
- ▲ Evita la responsabilidad y debe ser dirigida.
- ▲ Desea seguridad.
- ▲ Es motivada por el miedo y por dinero.

#### ▲ Teoría Y

- ▲ A la mayor parte de las personas les gusta trabajar.
- ▲ Trabajan dirigidas a la consecución de resultados.
- ▲ Su compromiso con las metas es directamente relacionado a la recompensa percibida.
- ▲ Buscan responsabilidad
- ▲ Son capaces de solucionar problemas con imaginación y creatividad.
- ▲ Son motivadas por un premio único que es trabajar.

#### ▲ Teoría Z de Ouchi

- ▲ Une las características de los enfoques gerenciales de USA y Japón.

##### ▲ Tipo A (USA)

- ▲ Empleo de corto plazo
- ▲ Responsabilidades y toma de decisiones individual
- ▲ Rápida evolución y promoción
- ▲ Control explícitamente formalizado
- ▲ Desarrollo de carrera especializado
- ▲ Preocupación segmentada de empleados

##### ▲ Tipo Z (Modificado USA)

- ▲ Empleo de largo plazo
- ▲ Toma de decisiones colectiva
- ▲ Responsabilidad individual
- ▲ Lenta evaluación y promoción
- ▲ Control explícito e implícito
- ▲ Desarrollo de carrera moderado
- ▲ Preocupación holística por los empleados y sus familias

##### ▲ Tipo J (Japón)

- ▲ Empleo de por vida

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ Toma de decisiones consensuada
- ▲ Responsabilidad colectiva
- ▲ Lenta evaluación y promoción
- ▲ Control informal e implícito
- ▲ Desarrollo de carrera no especializado
- ▲ Preocupación holística por los empleados

#### ▲ Teoría de Hetzberg

- ▲ Trabajo
- ▲ Logro
- ▲ Reconocimiento
- ▲ Responsabilidad
- ▲ Crecimiento y mejora
- ▲ Factores de Higiene. Pueden no causar satisfacción, pero no modifican la motivación.
- ▲ Políticas de la empresa y administración
- ▲ Supervisión
- ▲ Condiciones de trabajo
- ▲ Relaciones interpersonales
- ▲ Remuneración, estado, seguridad en el trabajo

#### ▲ Engrandecimiento en el trabajo. Una estrategia motivacional que enfatiza la motivación del empleado mediante su trabajo. Tiene 5 características:

- ▲ Variedad de habilidades
- ▲ Identidad con la tarea
- ▲ Significancia de la tarea
- ▲ Autonomía
- ▲ Retroalimentación

#### ▲ Gerencia por objetivos. Un sistema para el establecimiento de objetivos que incluye un ciclo de discusión, revisión y evaluación entre la alta gerencia y mandos medios, supervisores y empleados. Tiene 6 pasos:

- ▲ Las metas son establecidas por gerentes y subordinados
- ▲ Los objetivos son establecidos con fechas de cumplimiento
- ▲ Los objetivos individuales se establecen por escrito

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ El progreso es monitoreado y los objetivos son cambiados si es necesario.
- ▲ Los resultados son evaluados
- ▲ Los empleados son recompensados por alcanzar sus metas
  
- ▲ **Teoría de las Expectativas.** El monto de esfuerzo que los empleados ejercen en una tarea específica, dependen de las expectativas de los resultados. Cinco pasos para mejorar el rendimiento de los empleados:
  - ▲ Identifique las recompensas que son brindadas a sus empleados
  - ▲ Determine los estándares de cada empleado
  - ▲ Asegure que esos estándares sean alcanzables
  - ▲ La recompensa debe estar atada al rendimiento
  - ▲ Asegúrese que las recompensas sean adecuadamente consideradas
  
- ▲ **Teoría de la Equidad.** La idea de que los empleados tratan de mantener la equidad entre la entrada y salida comparada con otros en similares posiciones:
  - ▲ La equidad se juzga y está basada en percepciones
  - ▲ Los trabajadores pueden sobre estimar sus contribuciones.

## Gerencia de Recursos Humanos.

Es el proceso mediante el cual, evaluando las necesidades de recursos humanos de la empresa, se encuentra las personas adecuadas, que cumplan con esas necesidades y se obtiene lo mejor de su trabajo, proveyéndolo de incentivos y un medio ambiente de trabajo adecuado, alcanzando las metas de la organización.

### ▲ Desafíos

- ▲ Falta de personas con habilidades adecuadas en alta tecnología y otras áreas crecientes
- ▲ Alto número de trabajadores desempleados o sub empleados que necesitan entrenamiento
- ▲ Fuerza de trabajo actual incluye personas de edad madura
- ▲ Compleja regulación legal
- ▲ Creciente porcentaje de hogares con padres solteros y familias con doble ingreso
- ▲ Empleados buscando un balance entre trabajo y vida
- ▲ Políticas empresariales para bajar el tamaño de la plantilla

---

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



[Afrikáans](#) - [Alemán](#) - [Árabe](#) - [Bengalí](#) - [Chino Simplificado](#) - [Chino Tradicional](#) - [Español \(Original\)](#) - [Francés](#) - [Hebreo](#) - [Hindi](#) - [Holandés](#) - [Indonesio](#) - [Inglés](#) - [Italiano](#) - [Japonés](#) - [Javanés](#) - [Panyabi](#) - [Portugués](#) - [Ruso](#) - [Sueco](#) - [Urdu](#)

- ▲ Creciente demanda de beneficios adecuados a las necesidades específicas de un solo trabajador
- ▲ Creciente preocupación por cuidados médicos, retiro, oportunidades para las minorías y discapacitados
- ▲ Decrecimiento de la lealtad del empleado

La Gerencia de Recursos Humanos, está basada en alcanzar los objetivos de la organización mediante:

- ▲ Planeación de recursos humanos
  - ▲ Reclutamiento
  - ▲ Selección
  - ▲ Entrenamiento y desarrollo o Motivación
  - ▲ Evaluación
  - ▲ Compensación y beneficios
  - ▲ Empleados y relaciones sindicales
- ▲ **Planeación de Recursos Humanos**, incluye:
- ▲ Pronóstico de necesidades
  - ▲ Hacer un inventario de los empleados actuales
  - ▲ Preparar un análisis de los trabajos
  - ▲ Asegurar futura demanda de los empleados
  - ▲ Asegurar el futuro suministro de los empleados
  - ▲ Planeación estratégica del reclutamiento, selección, entrenamiento, evaluación y calendarización.
- ▲ **Reclutamiento**
- ▲ **Fuentes externas**
    - ▲ Agencias de empleo públicas y privadas
    - ▲ Aplicaciones directas
    - ▲ Nuevos graduados
    - ▲ Pasantías
    - ▲ Antiguos empleados
    - ▲ Sindicatos

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ Periódicos
- ▲ Asociaciones de comercio
- ▲ Internet
- ▲ Ferias de empleo

#### ▲ Fuentes internas

- ▲ Transferencias
- ▲ Promociones
- ▲ Recomendaciones
- ▲ Reentrenamiento
- ▲ Reestructuración

#### ▲ Selección

- ▲ Aplicación
- ▲ Entrevistas
- ▲ Test de empleo
- ▲ Verificación de información
- ▲ Exámenes físicos
- ▲ Período de prueba

#### ▲ Entrenamiento y desarrollo

- ▲ Orientación del empleado
- ▲ Entrenamiento en el trabajo
- ▲ Programas de aprendizaje
- ▲ Entrenamiento fuera del trabajo
- ▲ Entrenamiento en línea
- ▲ Entrenamiento de vestíbulo
- ▲ Simulación del trabajo

#### ▲ Evaluación

- ▲ Establecer estándares
- ▲ Comunicar los estándares esperados

---

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ Evaluar el rendimiento
- ▲ Discutir los resultados con el empleado
- ▲ Tomar acciones correctivas
- ▲ Tomar decisiones
  
- ▲ **Compensación y beneficios**
  - ▲ **Sistemas de pago**
    - ▲ Salario
    - ▲ Pago por hora
    - ▲ Día de trabajo
    - ▲ Trabajo a destajo
    - ▲ Comisiones
    - ▲ Bonos
    - ▲ Compartición de utilidad
    - ▲ Acciones
  
  - ▲ **Beneficios**
    - ▲ Cafetería
    - ▲ Días de enfermedad
    - ▲ Vacaciones pagadas
    - ▲ Pensión
    - ▲ Salud
    - ▲ Recreación
    - ▲ Carro
    - ▲ Odontológicos
    - ▲ Guardería
  
  - ▲ **Calendarización**
    - ▲ Horas de trabajo tradicionales
    - ▲ Tiempo flexible
    - ▲ En el hogar
    - ▲ Móvil
    - ▲ Compartido

---

**Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

**Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



### ▲ **Leyes que afectan a la gerencia de recursos humanos**

- ▲ Incremento de oportunidades de trabajo para mujeres y minorías
- ▲ Reversar discriminación
- ▲ Proteger a discapacitados y ancianos.

### **Gerencia de Marketing.**

Es el proceso de planeación y ejecución de la concepción del precio, promoción, distribución de ideas, bienes y servicios o productos, para un beneficioso intercambio.

### ▲ **Marketing mix**

- ▲ Producto
- ▲ Precio
- ▲ Plaza
- ▲ Promoción

### ▲ **El Proceso de Marketing**

- ▲ Encontrar una necesidad
- ▲ Investigarla
- ▲ Diseñar el producto
- ▲ Probar el producto
- ▲ Determinar la marca, empaque y precio
- ▲ Seleccionar canales de distribución
- ▲ Promover el producto
- ▲ Construir relaciones con los clientes

### ▲ **El medio ambiente de Marketing**

- ▲ Social
- ▲ Competitivo
- ▲ Económico
- ▲ Global
- ▲ Tecnológico

### ▲ **Mayores mercados**

---

#### **Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### **Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



### ▲ Consumo

- ▲ Segmentación geográfica
- ▲ Segmentación demográfica
- ▲ Psicográfica
- ▲ Beneficios
- ▲ Volumen

### ▲ Business to business

- ▲ Pocos en número
- ▲ Hacen compras voluminosas
- ▲ Requieren complejos productos
- ▲ Involucran customización
- ▲ Necesitan pre y post venta
- ▲ Compradores profesionales, buenos negociadores
- ▲ Proceso formal y de relación
- ▲ Tienen alternativas de compra

### ▲ Pequeños segmentos de mercado

- ▲ Nichos
- ▲ Marketing uno a uno
- ▲ Relaciones

## Gerencia de la cadena de Suministros

- ▲ **Canal de distribución.** Es un juego completo de intermediarios de marketing, como distribuidores al por mayor y al por menor, quienes trabajan conjuntamente para transportar y almacenar productos, en el camino entre los productores y los consumidores.

### ▲ Ejemplos de canales

- ▲ **Manufactura – Usuarios Industriales**
  - ▲ **Manufactura – Distribuidor al por mayor – Usuarios Industriales**

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



### ▲ **Canales para bienes de consumo**

- ▲ Manufactura – Consumidor
- ▲ Manufactura – Distribuidor al por menor – Consumidor
- ▲ Organizaciones de servicio – Intermediario – Consumidor
- ▲ Organizaciones no Gubernamentales – Almacén – Consumidor
- ▲ Manufactura – Distribuidor al por mayor – Distribuidor al por menor – Consumidor
- ▲ Granjero – Intermediario - Distribuidor al por menor – Consumidor

### ▲ **Intermediarios.**

- ▲ Crean un canal de eficiencia
- ▲ Con tecnología, los distribuidores al por menor, están mucho más cerca de los fabricantes
- ▲ Los intermediarios pueden ser eliminados, pero sus actividades no pueden serlo.

### ▲ **La utilidad de los intermediarios**

- ▲ **Forma.** Teniendo productos útiles
- ▲ **Tiempo.** Teniendo productos cuando son requeridos
- ▲ **Lugar.** Teniendo productos donde los clientes los requieren
- ▲ **Posesión.** Transfiriendo la propiedad de una persona a otra
- ▲ **Información.** Teniendo información para que el cliente haga decisiones con conocimiento
- ▲ **Servicio.** Durante y luego de la venta

### ▲ **Intermediarios al por mayor**

#### ▲ **Comerciantes**

- ▲ Corredores de rack
- ▲ Dinero en efectivo
- ▲ Fiaidores

#### ▲ **Business to business**

- ▲ eBay.

---

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



▲ Yahoo

▲ **Intermediarios al por menor**

▲ **Como compiten**

- ▲ Precio
- ▲ Servicio
- ▲ Ubicación
- ▲ Selección
- ▲ Entretenimiento

▲ **Como distribuyen**

- ▲ Intensivo
- ▲ Selectivo
- ▲ Exclusivo

▲ **Venta al por menor que no se produce en tiendas**

- ▲ E-tailing electrónica al por menor
- ▲ Telemarketing
- ▲ Quiosco y venta en máquinas
- ▲ Venta directa
- ▲ Marketing multinivel
- ▲ Marketing directo

▲ **El proceso de Gerencia de la cadena de Suministros.** Involucra a:

- ▲ Proveedores
- ▲ Fabricantes
- ▲ Distribuidores al por mayor
- ▲ Distribuidores al por menor
- ▲ Consumidores

**Gerencia de la Información**

▲ **Information Technology.** Está cambiando los negocios en muchas formas:

**Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

**Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



---

[Afrikáans](#) - [Alemán](#) - [Árabe](#) – [Bengalí](#) - [Chino Simplificado](#) - [Chino Tradicional](#) - [Español \(Original\)](#) - [Francés](#) - [Hebreo](#) - [Hindi](#) - [Holandés](#) – [Indonesio](#) - [Inglés](#) - [Italiano](#) – [Japonés](#) - [Javanés](#) - [Panyabi](#) - [Portugués](#) - [Ruso](#) – [Sueco](#) - [Urdu](#)

- ▲ Su organización
- ▲ Operaciones
- ▲ Reclutamiento
- ▲ Nuevos Productos
- ▲ Relaciones con el cliente
- ▲ Nuevos mercados

▲ **Herramientas para el manejo de información**

- ▲ Internet
- ▲ Intranet
- ▲ Extranet
- ▲ Redes privadas virtuales
- ▲ Tecnología de banda ancha

▲ **Metas claves**

- ▲ Calidad. Exactitud y confiabilidad o Integridad
- ▲ Oportunidad
- ▲ Relevancia

**Gerencia del conocimiento.** Es compartir, organizar y diseminar información en la más simple y relevante forma posible, para los usuarios de la información

**Efectos de IT en Gerencia**

- ▲ **Recursos Humanos.** Eliminación de las funciones de mandos medios, aplanando la organización
  - ▲ Teletrabajo
- ▲ **Seguridad**
  - ▲ Hackers
  - ▲ Viruses
  - ▲ Información personal en la web
- ▲ **Privacidad**

---

**Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

**Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ Cualquier persona es capaz de acceder a todo tipo de información
- ▲ Información es compartida sin permiso
- ▲ Cookies en los discos duros

▲ **Estabilidad**

- ▲ Caídas por problemas técnicos son costosas
- ▲ Hw & Sw

## Gerencia de Recursos Financieros

Los gerentes financieros examinan los datos preparados por los contadores y hacen recomendaciones a la alta gerencia sobre estrategias para mejorar la salud financiera de la empresa.

**El trabajo del gerente financiero.** Consiste de:

▲ **Planeación.**

▲ **Pronosticación**

- ▲ Pronosticación corto plazo
- ▲ Pronosticación largo plazo
- ▲ Flujo de caja

▲ **Presupuesto**

- ▲ Capital
- ▲ Efectivo
- ▲ Operativo

▲ **Control**

- ▲ Costos actuales
- ▲ Costos proyectados
- ▲ Comparación

▲ **Presupuesto**

---

**Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

**Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



## ▲ **Obtener fondos**

### ▲ **Corto plazo**

- ▲ Crédito comercial. Compra de bienes con pago futuro
- ▲ Nota promisoría. Compra de bienes con pago futuro por escrito
- ▲ Préstamo bancario
  - ▲ Préstamo garantizado
  - ▲ Financiamiento del inventario o Línea de crédito
  - ▲ Crédito revolvente
  - ▲ Factoring. Venta de cuentas por cobrar
  - ▲ Documento financiero
  - ▲ Préstamo a amigos y familia

### ▲ **Largo plazo**

- ▲ Débitos
- ▲ Bonos
- ▲ Financiación del patrimonio
- ▲ Acciones
- ▲ Utilidades retenidas
- ▲ Capital en riesgo
- ▲ Apalancamiento financiero

## ▲ **Manejar los fondos**

- ▲ Operación diaria
- ▲ Cuentas por cobrar
- ▲ Inventario
- ▲ Inversiones

## ▲ **Manejar el crédito**

## ▲ **Auditoría**

## ▲ **Impuestos**

### **Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### **Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



## ▲ Proveer a la alta gerencia de asesoría financiera

### Ética en los negocios

Son estándares de conducta moral, esto es, la conducta que es aceptada por la sociedad como correcta o incorrecta.

#### ¿Enfrentando un dilema ético?

Cuando un gerente está enfrentando un dilema ético, debe responderse estas preguntas:

- ▲ ¿Es legal?
- ▲ ¿Es balanceado?
- ▲ ¿Estoy en capacidad de discutir esta situación con mis superiores?
- ▲ ¿Tengo que esconder sus acciones?

#### Formas de mejorar la ética en los negocios

- ▲ Soporte de la alta gerencia
- ▲ Entendimiento de los empleados
- ▲ Entrenamiento
- ▲ Establecer una línea telefónica directa de ética
- ▲ Entendimiento de las personas de afuera de la organización
- ▲ Aplicación del código

#### Estrategias para gestionar la ética

- ▲ **Cumplimiento del código de ética**
  - ▲ Conforme a leyes y regulaciones
  - ▲ Evitar conducta criminal
  - ▲ Cumplimiento mediante educación, reglas claramente definidas, controles y penalización
- ▲ **Integridad basada en el código de ética**
  - ▲ Conforme a leyes y regulaciones y estándares internos

#### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

#### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



- ▲ Promover conducta responsable
- ▲ Cumplimento mediante liderazgo por ejemplo, educación, seguimiento, controles en el proceso de toma de decisiones y penalización

## **Responsabilidad Social Corporativa.**

Es una preocupación del negocio por el bienestar de toda la sociedad

Los actores son:

- ▲ Responsabilidad por los clientes
- ▲ Responsabilidad para los inversionistas o Responsabilidad por los empleados
- ▲ Responsabilidad por la sociedad

Midiendo la Responsabilidad Social

- ▲ Auditoría social corporativa o Medio ambiente
- ▲ Clientes
- ▲ Inversionistas conscientes o Sindicalistas

## **Conclusión:**

Manejar la incertidumbre del negocio es un desafío, manejarlo con la incertidumbre del desconocimiento del negocio, es un suicidio. Pero y como tener un buen conocimiento de un negocio, si la gerencia es para pocos, más aún, la gerencia general. ¿Cómo estar preparados?. La respuesta es desarrollando en nosotros, habilidades administrativas, ejecutivas y gerenciales, mediante el conocimiento y aplicación de teorías gerenciales, aplicándolas e incorporándolas a nuestro yo ejecutivo. El proceso de aprendizaje nunca finaliza en nuestras vidas, solo está en nosotros, desarrollar un olfato por el conocimiento, un gusto por encontrar cosas nuevas, una visión por dominarlas, y un placer por ponerlas al servicio de nuestros objetivos.

---

### **Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### **Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



## Bibliografía

- ▲ American Management Association. *Gerencia*. Whitepaper. Boston, MA, USA. 1990
- ▲ Atlantic International University. *Principles of Management*.
- ▲ Chopra, Deepak, *Las siete leyes espirituales del Éxito*, Amber-Allen Publishing, New York, 2008
- ▲ De Waal, Andre, *The Characteristics of a High Performance Organizations*. Business Strategy Series, The Netherlands, 2007.
- ▲ Drucker, Peter, “*Gerencia para el Futuro*”, Barcelona, 1994, Grupo Editorial Norma
- ▲ Drucker, Peter, “*Una Nueva Dimensión de la Administración*”, Bogotá, 1986, Grupo Editorial Norma
- ▲ Fritjot Capra. *Las conexiones ocultas*. Anagrama. Barcelona, España, 2002.
- ▲ Gartner Group, *Gerencia en función de la relación con el Cliente*. Kindle Edition. Boston, MA, USA. 1990
- ▲ Myers, Isabel Briggs with Peter B. Myers. *Gifts Differing: Understanding Personality Type*. Davies-Black Publishing. Mountain View, CA, 1990.
- ▲ Nickels, McHugh & McHugh, *Understanding Business*, 6th Edition.. McGraw-Hill Irwing Publishers. Chapters 8-19
- ▲ Nitsche Corvalan, Ricardo. *Teorías Educativas*
- ▲ Pirámide Digital, *Encuesta a Gerentes en Latnoamérica*, Pirámide Digital. Quito, 2010.
- ▲ Rivas Navarro, M. (2000) “*Innovación educativa. Teoría, proceso y estrategias*”. Madrid: Síntesis. Sancho, J. y Hernández, F. (1993) “*La comprensión de la cultura de las innovaciones educativas como contrapunto a la homogeneización de la realidad escolar*”. Congreso Internacional de la Coruña. Mimeo.
- ▲ Sancho J. M., Hernández F., Carbonell J., Sánchez-Cortez E. y Simo N. (1993), *Aprendiendo de las innovaciones en los centros. La perspectiva interpretativa de investigación aplicada a tres estudios de caso*, Madrid, España, CIDE.
- ▲ Senge, Peter, *The Fifth Discipline*, Doubleday, New York, 1990.
- ▲ Wikipedia. *Consultas en Internet*.
- ▲ Portales:
  - ▲ [www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)
  - ▲ [www.lamayoruniversidaddegerencia.com](http://www.lamayoruniversidaddegerencia.com)
  - ▲ [www.elmayorforodegerencia.com](http://www.elmayorforodegerencia.com)
  - ▲ [www.lamayorcomunidaddegerencia.com](http://www.lamayorcomunidaddegerencia.com)
  - ▲ [www.elmayorblogdegerencia.com](http://www.elmayorblogdegerencia.com)
  - ▲ [www.elmayorcanaldegerencia.com](http://www.elmayorcanaldegerencia.com)

### Oficina

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

### Campus

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)



[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)  
[www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)



[Afrikáans](#) - [Alemán](#) - [Árabe](#) - [Bengalí](#) - [Chino Simplificado](#) - [Chino Tradicional](#) - [Español \(Original\)](#) - [Francés](#) - [Hebreo](#) - [Hindi](#) - [Holandés](#) - [Indonesio](#) - [Inglés](#) - [Italiano](#) - [Japonés](#) - [Javanés](#) - [Panyabi](#) - [Portugués](#) - [Ruso](#) - [Sueco](#) - [Urdu](#)

▲ [www.elmayorstaffdegerencia.com](http://www.elmayorstaffdegerencia.com)

▲ Sitios web

▲ <http://www.tablero-decomando.com/revista/indicadoresfinancieros.htm>

▲ [http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced\\_scorecard](http://en.wikipedia.org/wiki/Balanced_scorecard)

▲ [http://www.degerencia.com/tema/balanced\\_scorecard](http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard)

▲ [http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-  
apo/administracion-por-objetivos-  
apo.shtml](http://www.monografias.com/trabajos31/administracion-por-objetivos-<br/>apo/administracion-por-objetivos-<br/>apo.shtml)

▲ [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion de empresas/administracionpo  
robjetivos/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/administracionpo<br/>robjetivos/)

▲ <http://www.emagister.com/tutorial/gerencia-objetivos-tps-1049913.htm>

**AUTOR:**



**Pablo G Páez** Post-PhD

▲ **CEO**

[pablo\\_paez@piramidedigital.com](mailto:pablo_paez@piramidedigital.com)

Celular / Whatsapp: + (593)991699699

[www.pablo.g.paez.com](http://www.pablo.g.paez.com)

[www.piramidedigital.com](http://www.piramidedigital.com)

**Portales:**

▲ [www.elmayorportaldegerencia.com](http://www.elmayorportaldegerencia.com)

▲ [www.lamayoruniversidaddegerencia.com](http://www.lamayoruniversidaddegerencia.com)

▲ [www.elmayorforo.degerencia.com](http://www.elmayorforo.degerencia.com)

▲ [www.lamayorcomunidaddegerencia.com](http://www.lamayorcomunidaddegerencia.com)

▲ [www.elmayorblogdegerencia.com](http://www.elmayorblogdegerencia.com)

▲ [www.elmayorcanaldegerencia.com](http://www.elmayorcanaldegerencia.com)

▲ [www.elmayorstaffdegerencia.com](http://www.elmayorstaffdegerencia.com)

**Oficina**

Avenida Doce de Octubre y Luis Cordero.  
World Trade Center, Torre B, Oficina 702  
Teléfono: +(593)22556622  
Celular / Whatsapp: +(593)991699699  
Quito – Ecuador  
[Mapa](#)

**Campus**

Juan Pascoe y Myriam de Sevilla. Campos Verdes.  
Cuendina. Pichincha, Ecuador.  
Teléfono: +(593)23506001  
Celular / Whatsapp: + (593)991699699  
Sangolquí – Ecuador  
[Mapa](#)