

# Fundamentos y teorías de administración

**Martha Patricia Navarrete Pilacuán**  
**Ana Lucía Pérez Cazares**  
**Ismenia del Carmen Araujo Vilchez**  
**Silvia Patricia Cevallos Imbaquingo**  
[Autores]



**Religación**  
**Press**



Martha Patricia Navarrete Pilacúan, Ana Lucía Pérez Cazares, Ismenia del Carmen Araujo Vilchez, Silvia Patricia Cevallos Imbaquingo

# **Fundamentos y teorías de administración**

---

**Atik** Editorial



E15D N49-59 y Olivos, San Isidro. Código postal 170515.

Quito, Ecuador

**Atik** Editorial, es una iniciativa del Centro de Investigaciones CICSHAL y está a cargo del departamento de Comunicación y Difusión Científica.

**[www.atikeditorial.com](http://www.atikeditorial.com)**

**Citar como (APA 7)**

Navarrete Pilacuán, M. P., Pérez Cazares A. L., Araujo Vilchez, I. del C., y Cevallos Imbaquingo, S. P. (2024). *Fundamentos y teorías de administración*. Atik Editorial. <https://doi.org/10.46652/atik-book8>



Este título se publica bajo una licencia de Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) la cual está disponible en: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

Se debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante.

Las consultas relativas a la reproducción fuera del ámbito de esta licencia deberán enviarse al Departamento de Comunicación y Difusión Científica de CICSHAL a la siguiente casilla de correo: [info@atikeditorial.com](mailto:info@atikeditorial.com)

Los enlaces a sitios web de terceros son facilitados por **Atik** Editorial de buena fe y a título meramente informativo. **Atik** Editorial declina toda responsabilidad por el material contenido en cualquier sitio web de terceros al que se haga referencia en esta obra.

Primera Edición: 2024

Martha Patricia Navarrete Pilacúan©, Pérez Cazares Ana Lucía©, Ismenia del Carmen Araujo Vilchez©, Silvia Patricia Cevallos Imbaquingo©, Atik Editorial©

## **Fundamentos y teorías de administración**

*Management fundamentals and theories*

*Fundamentos e teorías de gerenciamiento*

Editorial: Atik Editorial

Materia Dewey: 351 - Administración pública

Clasificación Thema: KJU - Teoría y comportamiento organizativos

Público objetivo: Profesional/Académico

Soporte: Digital

Formato: Epub (.epub)/PDF (.pdf)

Publicado: 2024-09-11

ISBN: 978-9942-7145-5-8

Disponible para su descarga gratuita en <http://atikeditorial.com>



## **Aval de revisión por pares**

*El presente libro académico fue sometido al proceso de revisión por pares doble ciego. Por lo tanto, la investigación contenida en este libro cuenta con el aval de expertos en el tema, quienes han emitido un juicio objetivo del mismo, confirmando la validez y el nivel del manuscrito, constituyéndose una fuente confiable de consulta.*

*This academic book has been submitted to a double-blind peer review process. Therefore, the research contained in this book has the endorsement of experts in the field who have made an objective judgment of the same, confirming the validity and level of the manuscript, making it a reliable source of reference.*



---

## **Autores/as**

### **Martha Patricia Navarrete Pilacuán**

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0001-5851-8804>

[mpnavarrete@itca.edu.ec](mailto:mpnavarrete@itca.edu.ec)

[patynavarrete1503@gmail.com](mailto:patynavarrete1503@gmail.com)

Docente de Instituciones de Educación Superior como la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y el Instituto Superior Tecnológico ITCA; autora de libros y artículos académicos orientados a la gestión administrativa.

### **Ana Lucía Pérez Cazares**

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0009-0004-7061-2069>

[alperez@itca.edu.ec](mailto:alperez@itca.edu.ec)

[anita\\_katty17@hotmail.com](mailto:anita_katty17@hotmail.com)

Licenciada en Educación Básica, ha enriquecido su formación con una Maestría en Pedagogía de Entornos Digitales. Como docente, se guía por un lema sencillo pero poderoso: enseñar para que sus estudiantes realmente aprendan. Disfruta profundamente de su labor y se dedica a hacer que la educación sea significativa para cada uno de los estudiantes.

### **Ismenia del Carmen Araujo Vilchez**

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-9867-5246>

[idaraujo@itca.edu.ec](mailto:idaraujo@itca.edu.ec)

[ismeniaaraujo@aamil.com](mailto:ismeniaaraujo@aamil.com)

Docente de Instituciones de Educación Superior como Instituto Superior Tecnológico ITCA, Universidad Técnica del Norte, autor de libros y artículos académicos.

### **Silvia Patricia Cevallos Imbaquingo**

Instituto Superior Tecnológico Universitario ITCA | Ibarra | Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-5509-6068>

[spcevallos@itca.edu.ec](mailto:spcevallos@itca.edu.ec)

[silviapatriciacevallos@hotmail.com](mailto:silviapatriciacevallos@hotmail.com)

Docente de Instituciones de Educación Superior como Instituto Superior Tecnológico ITCA, Universidad Técnica del Norte, autora de libros y artículos académicos.



## **Resumen**

La "Guía de Estudio: Fundamentos de Administración" es un recurso didáctico desafiado para estudiantes de la carrera de Administración en un contexto semipresencial y en línea. A lo largo de cuatro unidades, la guía explora conceptos fundamentales de la administración, desde sus orígenes y evolución hasta el proceso administrativo y los principios que guían la gestión organizacional. Cada unidad aborda temas clave como la naturaleza y el propósito de la administración, las diferentes teorías y enfoques, y la importancia de la planificación, organización, dirección y control en la eficiencia de las organizaciones. La guía incluye actividades prácticas, autoevaluaciones y recursos adicionales para reforzar el aprendizaje. Se espera que los estudiantes, a través de la lectura comprensiva y el uso de la bibliografía recomendada, desarrollen una comprensión profunda de los principios administrativos y su aplicación en escenarios empresariales.

Palabras clave:

Administración; Estructura organizativa; Teorías administrativas; Reforma administrativa; Gestión

## **Abstract**

The "Study Guide: Fundamentals of Management" is a challenging didactic resource for Management students in a blended and online context. Over four units, the guide explores fundamental concepts of management, from its origins and evolution to the administrative process and the principles that guide organizational management. Each unit addresses key topics such as the nature and purpose of management, the different theories and approaches, and the importance of planning, organizing, directing and controlling in the efficiency of organizations. The guide includes practical activities, self-assessments and additional resources to reinforce learning. It is expected that students, through comprehensive reading and the use of the recommended bibliography, will develop a deep understanding of administrative principles and their application in business scenarios.

Keywords:

Administration; Organizational structure; Administrative theories; Administrative reform; Management; Management.

## **Resumo**

O “Study Guide: Fundamentals of Management” é um recurso didático desafiador para alunos de Administração em um contexto de aprendizagem combinada on-line. Em quatro unidades, o guia explora os conceitos fundamentais de administração, desde suas origens e evolução até o processo de administração e os princípios que orientam a administração organizacional. Cada unidade aborda tópicos importantes, como a natureza e a finalidade da administração, as diferentes teorias e abordagens e a importância do planejamento, da organização, da direção e do controle na eficiência das organizações. O guia inclui atividades práticas, autoavaliações e recursos adicionais para reforçar o aprendizado. Espera-se que os alunos, por meio de uma leitura abrangente e do uso da bibliografia recomendada, desenvolvam uma compreensão profunda dos princípios de gestão e de sua aplicação em cenários de negócios.

Palavras-chave:

Administração; Estrutura organizacional; Teorias administrativas; Reforma administrativa; Gestão; Gerenciamento.

## Contenido

Autores/as	8
Resumen	10
Abstract	10
Resumo	11
Introducción	19

### Unidad 1

#### Introducción a la administración

Línea de tiempo	30
Evolución histórica de la administración	30
Introducción a la unidad	30
Orígenes y evolución de la Administración.	31
Definiciones de la administración: su naturaleza y propósito	32
Naturaleza y propósito de la administración	33
Naturaleza de la administración	33
Propósito de la Administración	34
Funciones y características de la administración	35
La administración como elemento esencial para cualquier organización	36
Administrar ciencia o arte	37
La Administración como Ciencia	37
La administración como arte	38
La administración analizada como actividad humana y cómo profesión	38
Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública	39
Similitudes	40
Diferencias	40
Actividad de la unidad No. 1	41
Autoevaluación No. 1	41

### Unidad 2

44

#### Evolución del pensamiento administrativo

Introducción a la unidad	45
Escuelas, enfoques y teorías de la administración	46
Escuela de la Administración Científica	46

Fundamentos de la Administración Científica	—	47
Principios de La Administración Científica	—	47
Teoría clásica de la Administración		47
Principios de la Teoría Clásica	—	48
Funciones básicas de la empresa	—	48
Teoría de las Relaciones Humanas		49
<i>“Se preocupa por el hombre y su grupo social”.</i>	—	50
Características	—	50
<b>Modelos de análisis administrativo</b>		<b>51</b>
Enfoque conductista		51
Enfoque sistémico		53
Características de los Sistemas.	—	53
Tipos de Sistemas		54
La organización como sistema abierto.	—	54
Nuevo Enfoque de la organización		55
Definición de organización.	—	55
Recursos organizacionales	—	55
Actividad de la unidad No. 2		56
Autoevaluación No. 2		57

### **Unidad 3** **60**

#### **Principios de la administración**

Introducción a la unidad		61
Identificación de los principios de la administración.		62
Orientación al objetivo		62
Especialización		62
Jerarquía		62
Responsabilidad		62
Cadena de mando		63
Difusión o divulgación		63
Tramo de control		63
Coordinación		63
Continuidad		64
Los gerentes y la administración		64
El administrador		64
El gerente como administrador		64
Las habilidades del administrador		64

Habilidades Conceptuales: —	65
Habilidades Interpersonales o Humanas: —	65
Habilidades Técnicas —	65
Tipos de gerentes 65	
Gerentes de alto nivel	65
Gerentes de nivel medio	65
Gerentes de primera línea	66
El rol del administrador	66
Roles interpersonales	66
Roles informativos	66
Roles decisionales	67
Competencias que todo gerente debe tener	67
Pensamiento crítico:	67
Comunicación:	67
Creatividad:	68
Autocontrol:	68
Iniciativa:	68
Intuición:	68
Capacidad de planificar:	68
Capacidad de negociación:	68
Trabajo en equipo:	69
Liderazgo	69
Relación de la Administración con otras ciencias.	69
Ciencias Sociales:	69
Ciencias Exactas:	70
Disciplinas Técnicas	70
Ciencias Naturales:	71
Actividad de la unidad No. 3	71
Autoevaluación No. 3	71

## **Unidad 4** **74**

### **El proceso administrativo**

Introducción a la Unidad	75
El proceso administrativo	75
Fases del proceso administrativo	76
1. Fase mecánica	77
2. Fase dinámica.	77
Funciones del Proceso Administrativo	77
Planificación	77

Etapas de la planificación	78
1. Misión Organizacional	79
2. Visión Organizacional	79
3. Diagnóstico estratégico externo	80
4. Diagnóstico estratégico interno	81
5. Determinantes del éxito	81
6. Definición de objetivos	81
7. Formulación de estrategias	82
8. Formalización del Plan Estratégico	82
Definir un cronograma	— 82
Estimar o calcular el presupuesto	— 82
Definir mecanismos de control	— 83
Organización	83
Estructura de la organización	84
Tipología de la organización	84
Organización lineal o militar	84
Ventajas:	85
Desventajas:	85
Organización funcional	85
Ventajas:	85
Desventajas:	86
Organización líneao funcional	86
Organización staff	— 86
Ventajas:	86
Desventajas:	86
Organización por comités	— 87
Ventajas	87
Desventajas	87
Técnicas de organización	88
Dirección	88
Etapas de la dirección administrativa	89
Toma de decisiones	— 89
Tipos de dirección administrativa	— 89
Principios de la dirección administrativa	90
Control	91
Tipos de control	91
1. Control Preliminar (pre control)	— 91
2. Control Coincidente (concurrente)	— 92

3. Control por retroalimentación (post control)	—	92
4. Control de gestión	—	92
5. Control organizacional	—	92
6. Control directivo	—	92
Objetivos del control en la empresa		92
Niveles de control		93
1. Mínimo control.	—	93
2. Control presupuestario y previsiones.	—	93
3. Control integrado de gestión.	—	94
Actividad de la unidad No. 4		95
Autoevaluación No. 4		95

**Referencias 97**

**Glosario 100**

**Anexos 102**

[ Colección Administración ]

**Fundamentos y teorías de administración**



## Introducción

La asignatura que se presenta es parte del plan de estudios de la carrera de Administración y es considerada como un instrumento de formación básica, ya que le permite al estudiante introducirse en el deslumbrante proceso histórico de la administración, sus orígenes, desarrollo y aportes significativos a todo organismo social, que tiene como objetivo aprovechar el uso adecuado de todo recurso necesario para que las organizaciones a nivel global puedan alcanzar sus metas, orientadas siempre en alcanzar la máxima eficiencia en su productividad.

A través de su estudio se pretende que el estudiante, al finalizar la carrera, esté en capacidad de identificar los orígenes, las características de las diferentes teorías, escuelas y enfoques de la administración, el proceso administrativo y la importancia de su aplicación en la actividad empresarial, contribuyendo al alcance de los resultados de aprendizaje planteados en cada unidad.

A través del desarrollo de la primera unidad, se analiza los conceptos básicos de la administración, su naturaleza, propósito, funciones y características. Se identificará la importancia de la administración como un pilar esencial para cualquier entidad, permitiendo definirla como ciencia o arte, utilizada tanto en la vida cotidiana como en el ámbito profesional.

En la segunda unidad, se estudia la evolución del pensamiento administrativo, señalando los aportes principales realizados por los distintos precursores de los enfoques, escuelas y teorías de la administración, comprendiendo como cada aporte en cada época facilitaron el desarrollo económico del entorno empresarial.

En la tercera unidad, se destaca las características de los nueve principios administrativos, que guían el logro de los objetivos de la organización mediante una correcta definición, la aplicación de la especialización de los trabajadores en la ejecución de sus actividades cotidianas, la división del trabajo representada en la aplicación del principio de la jerarquía y su relación directa con la responsabilidad, la relevancia de compartir la información a los equipos de trabajos así como la coordinación adecuada de los esfuerzos para la continuidad de las organizaciones en el tiempo. Adicionalmente se habla sobre la función de los directivos en la administración adecuada de las empresas, señalando las habilidades necesarias para administrar correctamente.

Finalmente, en la cuarta unidad, se analiza el proceso administrativo, destacando la importancia de las cuatro funciones tales como: planificación, organización, direc-

ción y control, las mismas que tienen como propósito, potenciar la eficiencia de las organizaciones.

Para un análisis más profundo de los temas mencionados en cada apartado, se tomará como base la bibliografía básica y complementaria propuesta en la presente guía, así como otros textos que peritan complementar cada uno de los temas que en esta guía se proponen y que tienen como finalidad lograr que el estudiante amplíe aún más sus conocimientos a través de la lectura comprensiva y desarrollo de casos prácticos.

Con esta breve introducción, usted tiene ahora un resumen de la temática que revisará a lo largo del primer semestre, esperando que esta guía sirva como una herramienta de estudio, le deseo el mayor de los éxitos en esta nueva etapa que comienza hacia su formación profesional.

Le deseo éxitos en este camino de aprendizaje.

## **Lineamientos generales del modelo educativo institucional**

### **Competencias generales**

- Comunicarse eficazmente en un medio social y laboral normalizado
- Asumir obligaciones morales en la búsqueda del bien común
- Innovar y producir una transformación en procesos o servicios en el ámbito de su profesión
- Habilidad para buscar, comprender, analizar información y utilizarla en situaciones nuevas

### **Competencias específicas**

- Mejorar los procesos administrativos de la empresa.

## Resultados de aprendizaje desarrollados por la asignatura

LOGRO O RESULTADO DE APRENDIZAJE (Corresponde a los objetivos específicos, directamente relacionados con lo que el estudiante sea capaz de hacer al término de una unidad académica)	Tipo de resultado/ objetivo	UNIDAD ACADÉMICA
1. Describe la génesis de la administración, sus características, importancia y utilidad en las organizaciones y en la sociedad	Cognitivo	Introducción a la Administración
2. Describe las teorías y enfoques administrativos a través del análisis de casos.	Procedimental	Evolución del Pensamiento Administrativo
3. Explica los principios y niveles de la administración utilizando casos reales.	Procedimental	Principios de la Administración
4. Interpreta la ejecución del Proceso Administrativo mediante la ejemplificación de sus fases en escenarios empresariales verdaderos y simulados.	Procedimental	El Proceso Administrativo

## Bibliografía

### Básica

- Raymundo B., Blanco, M., y Berrelleza, C. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. Editorial Once Ríos.

Si bien el mundo empresarial ha experimentado una transformación radical, los principios fundamentales de la administración siguen siendo válidos. Este libro, con su enfoque global y su contenido actualizado, es una guía indispensable para estudiantes y profesionales que desean comprender y aplicar estos principios en un entorno cada vez más complejo. (p. 11)

- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.

Este libro ofrece una visión panorámica de las últimas tendencias en administración. Consta de diez apartados, en el primero el autor hace una introducción a la teoría general de la administración y sus perspectivas, en el segundo presenta los antecedentes históricos de la administración, en el tercero presenta el enfoque clásico de la administración, en el cuarto habla sobre el enfoque

humanista de la administración, en el quinto apartado habla sobre el enfoque neoclásico de la administración, en el sexto señala la importancia del enfoque estructuralista, en el séptimo analiza el enfoque del comportamiento en la administración y la teoría del desarrollo organizacional, en el octavo analiza el enfoque sistémico de la administración, en el noveno refiere al enfoque situacional de la administración y en el décimo relata sobre los nuevos enfoques de la administración. (p. 25)

### Complementaria

- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión Organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson

El objetivo de este libro tiene como objetivo desarrollar el espíritu empresarial en el lector. Comienza presentando los conceptos básicos de la administración, su historia y relevancia en el mundo actual; a continuación, analiza detalladamente cada fase del proceso administrativo, como elementos básicos de la administración; finalmente analiza las principales teorías administrativas que constituyen las bases de la administración en un contexto global.

- Kontz, H. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill.

Este libro tiene un enfoque internacional de la administración por lo que permite comprender el espíritu empresarial que aporta al éxito de las organizaciones. Su contenido consta de seis apartados, distribuidos de tal forma que el lector tiene la oportunidad de comprender la importancia de la administración, el proceso administrativo y su aplicación en las organizaciones. Inicia con el análisis de la administración y su relación con el entorno externo, incorpora el compromiso social y la ética, para posteriormente pasar a revisar los roles gerenciales de planear, organizar, integrar al personal, dirigir y controlar, afianzando la necesidad de aplicar estas funciones ante los diferentes desafíos a los que se enfrentan hoy las organizaciones.

### Referencias electrónicas

- Stoner, J. (1997). *Administración*. Pearson. <https://lc.cx/uO67i5>

- Tello Castro, A. (2016, 27 de julio). Origen y Evolución de la Administración [video]. YouTube. [https://www.youtube.com/watch?v=xFQNBhyor\\_s](https://www.youtube.com/watch?v=xFQNBhyor_s)
- Pacheco, L. (2017, 06 de febrero). Qué es el Proceso Administrativo [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=92PvXkw-7-w>

## **Pautas generales de estudio**

Saludos, señores estudiantes de la carrera de Administración, mi nombre es Patricia Navarrete de profesión Ingeniera Comercial, con una maestría en Administración de Empresas, mención Negocios, soy docente de la asignatura de Fundamentos y Teorías de la Administración del Instituto Superior Tecnológico ITCA, es de mucho agrado dirigirme a ustedes a través de este medio para darles la bienvenida a esta prestigiosa institución y, a la vez, a este proceso de formación de las ciencias empresariales.

Es transcendental recordar que, en el sistema de estudios tanto semipresencial como en línea, el estudiante es el protagonista de su propio aprendizaje, guiado por el docente, quien estará dispuesto a solventar cualquier inquietud que se presente a lo largo del semestre. Recuerde que, para lograr un mayor fortalecimiento de las habilidades, deberá hacer uso de todas las herramientas que la institución le facilita; una de ellas, la plataforma *MOODLE* donde se presentarán foros, chats académicos, videos y el aula virtual, a través de las cuales se genera una interacción mayor entre estudiantes y docente generando mayores espacios de aprendizaje.

La asignatura de Fundamentos y Teorías de la Administración es una ciencia base para su formación profesional, por lo que para ampliar los conocimientos adquiridos en el aula es necesario que usted revise la bibliografía básica y complementaria que el docente le sugiere, ya que la misma ha sido escogida en función de la temática a tratar durante el presente semestre.

Cada una de las unidades planteadas en el Plan de Estudio de la Asignatura ha sido desarrollada considerando los diferentes criterios expuestos por los padres de la administración, por lo que, para el perfeccionamiento de cada tema, el docente sugerirá partes de la bibliografía que usted debe leer para complementar la temática tratada en el aula.

Se propone algunos recursos didácticos, estrategias metodológicas y técnicas de estudio que facilitarán su trabajo para cumplir este objetivo.

**Recursos didácticos:**

- La bibliografía básica, como un eje central de aprendizaje, ha sido escogida por la claridad con la que el autor trata los temas expuestos en cada apartado, adicionalmente presenta casos para que exista una mayor comprensión de los temas tratados.
- Esta guía didáctica fue realizada por los profesores de la asignatura, considerando los puntos hacia la consecución de su objetivo que se traduce en su profesionalización.
- El aula virtual que se desarrolla a través de la Plataforma *MOODLE* facilita el aprendizaje de manera síncrona y asíncrona. Esta plataforma le permite interactuar con el docente a través de foros, chats, videos y presentar tareas siguiendo las indicaciones dadas por el profesor.
- Para el desarrollo de las tutorías en línea a través de *MOODLE*, se fijará el horario con los estudiantes, con la finalidad de que todos estén presentes y puedan despejar las dudas que se hayan presentado en el proceso educativo.

**Estrategias metodológicas y técnicas de estudio:**

- Para un aprendizaje significativo, el futuro profesional debe abordar las cuatro unidades temáticas de manera ordenada y continua, realizando las autoevaluaciones y actividades propuestas en la guía didáctica para complementar la enseñanza en el aula.
- Con la finalidad de tener claridad sobre el tiempo que le llevará el aprendizaje de la asignatura, es necesario que revise el calendario académico del ciclo a estudiar, el mismo que estará disponible en la plataforma *MOODLE*; éste le servirá para que usted pueda distribuir adecuadamente su tiempo.
- La distribución adecuada del tiempo en el sistema de estudio semipresencial es clave, ya que a cada componente debe entregársele un tiempo prudente para concluir con el aprendizaje de todas las temáticas, y no se produzca un problema, al dejar acumular para el final.
- Utilizar una lectura comprensiva y relacionarla con las circunstancias del medio, servirá para el razonamiento del ejercicio, es recomendable trabajar paralelamente con el texto básico y la guía didáctica.

- Es importante recordar que el docente le asignará un horario para clases y tutorías, donde usted estará en capacidad de atender las necesidades académicas individuales.
- No se olvide revisar cada semana la información que el profesor – tutor coloca en plataforma virtual.
- Para verificar como avanza el aprendizaje de los contenidos debe desarrollar las autoevaluaciones propuestas al final de cada unidad, planteadas en la guía didáctica.
- Al finalizar cada bimestre deberá resolver las evaluaciones que le agenda el docente, pues constituyen una herramienta fundamental para consolidar los conocimientos y enfrentar con éxito la evaluación final.
- Con el fin de fortalecer la relación con sus compañeros y el docente deberá participar de los foros, Chats y Videos colaborativos presentados a través de plataforma virtual, aclarando que además los mismos tienen una calificación sobre diez puntos.

## **Proceso de formación para el desarrollo de competencias**

### **Planificación del trabajo para el alumno**

A continuación, se presenta el detalle de toda la temática que se tratará a lo largo del presente semestre en lo que corresponde a la presente asignatura:

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	TIEMPO ESTIMADO (horas)	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	RECURSOS	EVALUACIÓN
Describe la génesis de la administración, sus características, importancia y utilidad en las organizaciones y en la sociedad	<p><b>UNIDAD I: Introducción a la Administración</b></p> <p>Orígenes y evolución de la Administración.</p> <p>Definiciones de la administración: su naturaleza y propósito</p> <p>Funciones y características de la administración</p> <p>La administración como elemento esencial para cualquier organización</p> <p>Administrar ciencia o arte</p> <p>La administración como actividad humana y cómo profesión</p> <p>Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública</p>	12	<p>Clases presenciales</p> <p>Aprendizaje colaborativo:</p> <p>Taller importancia de la administración</p> <p>Taller: Antecedentes históricos de la administración</p> <p>Taller virtual asincrónico: refuerzo de la unidad</p>	<p>Computador</p> <p>Internet</p> <p>Textos guía</p> <p>Aula virtual</p> <p>TIC's</p> <p>Material digital e impreso</p>	Escala de valoración
Describe las teorías y enfoques administrativos a través del análisis de casos.	<p><b>UNIDAD II: Evolución del pensamiento administrativo</b></p> <p>2.1. Escuelas, enfoques y teorías la administración.</p> <p>2.1.1. Escuela de la Administración Científica</p> <p>2.1.2. Teoría clásica de la Administración</p> <p>2.1.3. Teoría de las Relaciones Humanas</p> <p>2.1.4. Modelos de análisis administrativo</p> <p>2.1.5. Enfoque en las funciones gerenciales</p> <p>2.1.6. Enfoque operacional</p> <p>2.1.7. Enfoque de sistemas.</p>	12	<p>Clases presenciales</p> <p>Taller en clase y exposición:</p> <p>Características de los diferentes enfoques y Teorías de la administración.</p> <p>Refuerzo virtual asincrónico: Los nuevos enfoques de la administración contemporánea</p>	<p>Computador</p> <p>Internet</p> <p>Textos guía</p> <p>Aula virtual</p> <p>TIC's</p> <p>Material digital e impreso</p>	Escala de valoración
Explica los principios y niveles de la administración utilizando casos reales.	<p><b>Unidad III: Principios de la administración</b></p> <p>3.1. Identificación de los principios de la administración.</p> <p>3.1.1. Objetivo</p> <p>3.1.2. Especialización</p> <p>3.1.3. Jerarquía</p> <p>3.1.4. Responsabilidad.</p> <p>3.1.5. Cadena de Mando</p> <p>3.1.6. Difusión o Divulgación</p> <p>3.1.7. Tramo de Control</p> <p>3.1.8. Coordinación</p> <p>3.1.9. Continuidad</p> <p>3.2. Los gerentes y la administración</p> <p>3.3. Niveles y habilidades necesarios en la administración.</p> <p>3.4. Relación de la Administración con otras ciencias.</p>	6	<p>Clases presenciales</p> <p>Estudio de caso sobre la aplicación de la ética en la administración. ( Taller: El liderazgo y el arte de dirigir</p> <p>Taller sobre los niveles y habilidades necesarias en la aplicación de la administración en los niveles gerenciales (Video Moneyball)</p> <p>Refuerzo virtual asincrónico: Niveles y habilidades necesarios en la administración. Análisis de video Up in the air</p>	<p>Computador</p> <p>Internet</p> <p>Textos guía</p> <p>Aula virtual</p> <p>TIC's</p> <p>Material digital e impreso</p>	

RESULTADOS DE APRENDIZAJE	CONTENIDOS	TIEMPO ESTIMADO (horas)	ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE	RECURSOS	EVALUACIÓN
Interpreta la ejecución del Proceso Administrativo mediante la ejemplificación de sus fases en escenarios empresariales verdaderos y simulados.	<b>Unidad IV: El procesos administrativo</b> 4.1.Fases del proceso Administrativo: 4.1.1.- PLANEACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Principios</li> <li>• Clases</li> <li>• Elementos</li> <li>• Técnicas</li> </ul> 4.1.2.- ORGANIZACIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Principios</li> <li>• Tipos</li> <li>• División del trabajo</li> <li>• Elementos</li> <li>• Técnicas</li> </ul> 4.1.3.- DIRECCIÓN <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Principios</li> <li>• Elementos</li> <li>• Técnicas</li> </ul> 4.1.4.- CONTROL <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalidades</li> <li>• Principios</li> <li>• Tipos</li> </ul>	18	Clases presenciales  Taller: Identificación de los tipos de planeación y sus elementos.  Taller: Identificación de técnicas de organización y la importancia de la aplicación de las técnicas en el ejercicio práctico  Refuerzo virtual asincrónico: Análisis de la lectura prácticas de dirección en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia.	Computador  Internet  Textos guía  Aula virtual  TIC's  Material digital e impreso	Escala de valoración

## Sistema de evaluación

La evaluación de la asignatura “Fundamentos y Teorías de la Administración” se compondrá de una serie de actividades que incluyen tareas, una investigación y exámenes bimestrales y finales. La calificación bimestral se obtendrá del promedio aritmético de las calificaciones obtenidas en cada una de estas actividades, redondeándose a dos decimales. Al finalizar el semestre, se evaluarán los logros de aprendizaje mediante un examen final cuya calificación, también redondeada a dos decimales, se registrará en el sistema académico junto con el porcentaje de asistencia del estudiante.



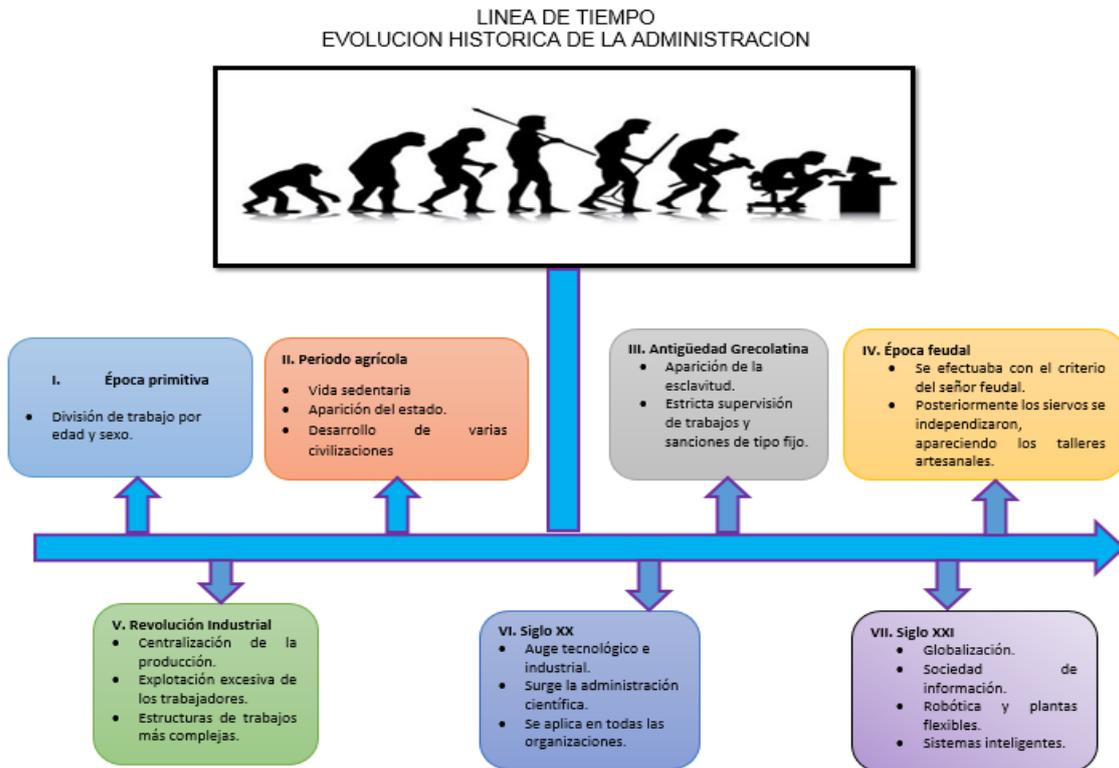


## **Unidad 1**

*Introducción a la administración*

## Línea de tiempo

### Evolución histórica de la administración



### Introducción a la unidad

A través de la presente unidad, conocerá los antecedentes, historia y evolución que ha tenido la administración a lo largo del tiempo, dado que cada cultura antigua contribuyó con aportaciones concretas que la han transformado en lo que es hoy.

Las definiciones de la administración destacando su naturaleza, propósito, funciones y características que le permiten aplicarla en cualquier organización, sea pública, privada o mixta; de igual manera se analiza su aplicación tanto en la vida cotidiana como en el ejercicio laboral, destacando sus características que llevan a identificarla como ciencia y como arte.

## **Orígenes y evolución de la Administración.**

La historia de la administración está estrechamente ligada al desarrollo de las antiguas civilizaciones, donde ya se evidenciaban prácticas de organización y gestión en las instituciones públicas y estructuras gubernamentales.

Desde tiempos inmemoriales, la administración ha sido una necesidad inherente a la vida en sociedad. Las tribus nómadas, dedicadas a la caza, la pesca y la recolección, ya estructuraban sus actividades asignando tareas según el sexo y la edad. Esta organización primitiva, centrada en la supervivencia, requería de líderes que coordinaran las acciones del grupo y garantizaran la distribución equitativa de recursos. Así, los rudimentos de la administración, como la división del trabajo y la figura del líder, se gestaron en estos primeros asentamientos humanos, sentando las bases para las sofisticadas estructuras organizacionales de la actualidad (Busigo, 2020).

A pesar del paso del tiempo, las enseñanzas administrativas de la antigüedad conservan su validez, por ejemplo, en el antiguo Egipto, la administración jugó un papel crucial, especialmente en la construcción de las pirámides. Los faraones y sus administradores establecieron complejas estructuras jerárquicas para coordinar el trabajo de miles de obreros, manejar los recursos materiales y asegurar la logística necesaria. Según Chiavenato (2014), los escribas egipcios eran responsables de la contabilidad y de supervisar las tareas diarias, lo que demuestra el surgimiento de la gestión burocrática.

La antigua Grecia con el aporte de filósofos como Sócrates, Platón, Aristóteles y Pericles contribuyó significativamente al pensamiento administrativo, quienes mostraron la importancia del conocimiento técnico, las aptitudes de los hombres, promoviendo la división del trabajo y la especialización. Sumado a esto, el estudio de los sistemas políticos y organizativos de la poli griega brindó un marco para comprender la administración pública. Según Robbins y Coulter (2022), las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China son evidencias tangibles del nacimiento de las funciones del proceso administrativo como son: planear, organizar, dirigir y controlar. Desde aquel entonces alguien planeaba lo que se tenía que hacer, se encargaba de organizar a la gente y los medios para llevar a cabo la tarea, se ordenaba y dirigía a los trabajadores, y se establecía mecanismos de control para garantizar que todo se realizaran según lo planeado.

Maquiavelo, en su visión moderna, nos presenta estos pilares fundamentales para una gestión eficaz:

- La transparencia y la resolución de conflictos son claves para garantizar un ambiente laboral estable y productivo.
- El trabajo en equipo es indispensable para consolidar y hacer crecer cualquier organización, más allá de la iniciativa individual.
- El liderazgo juega un papel crucial para guiar y motivar a los equipos hacia el logro de objetivos comunes.
- La preservación de la identidad es esencial para mantener la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de una organización, aunque esto no debe impedir la adaptación a los cambios.

A pesar del paso del tiempo, los principios de organización planteados por Maquiavelo siguen siendo relevantes. La distribución del poder, la importancia de los asesores y la necesidad de un equilibrio entre las diferentes partes de la organización son conceptos que se mantienen vigentes en las estructuras empresariales actuales (Chiavenato, 2014).

La invención de la máquina de vapor por James Watt marcó un antes y un después en la historia, desencadenando la Revolución Industrial. Esta revolución mecanizó los procesos productivos, desplazando la labor artesanal y dando origen a grandes fábricas. Como resultado, se transformó radicalmente la estructura social y económica, impulsando el crecimiento industrial y el comercio a escala global (Robbins, 2022).

## **Definiciones de la administración: su naturaleza y propósito**

Conocer las raíces del término administración es fundamental para comprender su esencia, establecer conexiones con otras disciplinas y apreciar la riqueza y complejidad de su contenido en la gestión de organizaciones y recursos.

Consultando el Diccionario Etimológico Castellano (2024), la palabra ‘administración’ tiene sus raíces en el latín ‘administratio’. Se compone del prefijo ‘ad’, que indica dirección o tendencia hacia algo, y de ‘ministrare’, que significa ‘servir’ o ‘atender’. El sufijo ‘-tio’ denota la acción o el resultado de esa actividad. En esencia, administrar implica dirigir y servir, con el objetivo de alcanzar un fin determinado.

Revisando la bibliografía, es necesario mencionar otras definiciones dadas por precursores de la administración, quienes desde su enfoque le dan sus propias definiciones.

En su libro “General and Industrial Management” Fayol (1987, citado por Aizaga et al., 2021), precursor de la Teoría Clásica de la Administración, especifica al término administrar como la capacidad de prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar, destacando las cinco funciones fundamentales de la administración, lo que ha permitido que su teoría sea utilizada como base para posteriores teorías.

Por su parte Chiavenato (2014, cita a Gulick, 1937), en su obra “*Notes on the Theory of Organization*” ampliando la definición de Fayol añadiendo la función de “estacionar”. Según Gulick, la administración implica: planear, organizar, dotar de personal, dirigir, coordinar, reportar y presupuestar.

Henri Mintzberg (2015), propuso una visión más dinámica de la administración, describiéndola como un conjunto de roles que desempeña el administrador: roles interpersonales (figura representativa, guía, vínculo), informativos (supervisor, divulgador, vocero) y decisorios (proactivo, gestor de perturbaciones, proveedor de recursos, gestor).

En tanto que Peter Drucker (2007), definió a la administración como “un órgano social y un conjunto de órganos que manejan los recursos humanos y materiales para alcanzar objetivos específicos”. Drucker enfatizó la importancia de la eficiencia y la eficacia en la administración (p. 213).

En el Libro “Organizational Behavior” escrito por Stephen Robbins (2022), describió a la administración como dirigir y coordinar el trabajo de un equipo para lograr los objetivos de la organización. Robbins subraya que las personas son el motor de las organizaciones y que su gestión es fundamental para el éxito empresarial.

Cada una de estas definiciones permiten comparar y contrastar los criterios de cada uno de los precursores y estudiosos de la administración, proporcionando un punto de vista más extensa de lo que envuelve administrar y sobre todo su influencia en el desarrollo de las economías.

## **Naturaleza y propósito de la administración**

### **Naturaleza de la administración**

La administración es un campo dinámico que ha experimentado una transforma-

ción constante a lo largo del tiempo, moldeándose según las demandas de las organizaciones y de la sociedad.

Si bien existen diversas definiciones y enfoques, la administración, en esencia, gestiona y coordina los recursos de una organización para lograr sus metas; dirige y supervisa las operaciones de la empresa para alcanzar sus objetivos; coordina y optimiza los recursos organizacionales para cumplir con los propósitos establecidos (Chiavenato, 2014); por lo que su naturaleza se centra en cinco aspectos básicos como son:

- La administración es un ciclo constante de actividades que conlleva **tomar decisiones**, adaptarse a cambios y buscar la mejora constante.
- Toda actividad administrativa está dirigida hacia el **cumplimiento de las metas** establecidas previamente.
- La administración busca optimizar el **uso eficiente de recursos** humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
- La administración implica la **interacción social** a diferentes niveles dentro y fuera de la organización.
- La administración se nutre de conocimientos de varias asignaturas como la psicología, sociología, economía y contabilidad, es decir es **interdisciplinaria**

## Propósito de la Administración

A criterio de Robbins (2022) y Drucker (2007), el propósito fundamental de la administración se centra en incrementar la eficiencia y eficacia de las empresas, esto implica:

- **Maximizar los resultados:** Lograr los objetivos organizacionales con el máximo aprovechamiento de los recursos y el tiempo disponible.
- **Adaptarse al entorno:** Responder de manera efectiva a los cambios en el entorno externo e interno de la organización.
- **Satisfacer las necesidades de los stakeholders:** Cumplir con las expectativas de los clientes, empleados, accionistas y otros grupos de interés.
- **Fomentar el desarrollo organizacional:** Promover el crecimiento y la evolución de la organización a largo plazo.

De lo expuesto en la naturaleza y propósito de la administración, se puede deducir que es una disciplina dinámica y esencial en cualquier organización. Su naturaleza radica en la coordinación de recursos y esfuerzos para alcanzar objetivos comunes; en tanto que su propósito fundamental se centra en optimizar el desempeño organizacional, maximizando la eficiencia y la eficacia en un entorno en constante cambio.

## **Funciones y características de la administración**

Tomando el aporte realizado por Briones et al. (2019, quien cita a Fayol, 1987), en la Teoría Clásica de la administración, esta es el arte de gestionar los recursos de una empresa para lograr metas concretas, coordinando las actividades de una organización para alcanzar sus objetivos y dirigiendo los recursos de una compañía hacia un fin específico.

Bajo esta teoría Fayol (1987), define las fases de la administración como:

- **Planificación:** implica tomar decisiones estratégicas sobre el futuro de la organización. Se establecen los objetivos y se eligen las mejores opciones para alcanzarlos.
- **Organización:** Implica por un lado establecer relaciones de autoridad y responsabilidad y por otra la distribución del capital humano, recursos materiales y financieros de la empresa para lograr la eficiencia y la eficacia en sus resultados.
- **Dirección:** Se refiere a la guía y estimulación de los trabajadores para que ejecuten las tareas asignadas y ayuden al cumplimiento de las metas organizacionales.
- **Control:** Consiste en valorar el trabajo continuo de la organización y sus miembros para asegurar que se cumplan los objetivos señalados. El control envuelve la comparación de los resultados obtenidos con las pautas previamente fijadas.

En tanto que las características de la administración permiten comprender su amplitud y aplicabilidad en el entorno empresarial. Si bien es cierto no existe un acuerdo general entre los investigadores de esta ciencia, Reyes (1998), en su libro “Administración Moderna”, citado por Arguello (2020), plantea cuatro características fundamentales a tomar en cuenta:

- **Universalidad:** La administración es un principio fundamental que subyace en todas las organizaciones, grandes o pequeñas, sin importar su giro de negocio (Bueno, 2018).
- **Especificidad:** Si bien la administración tiene sus particularidades, requiere de la sinergia con otras disciplinas como la economía y la contabilidad para operar de manera integral (Bueno, 2018).
- **Unidad Temporal:** Si bien el proceso administrativo se divide en etapas, estas se encuentran interrelacionadas y ocurren de manera simultánea en la vida de una empresa (Bueno, 2018).
- **Unidad Jerárquica:** La administración es una función que se comparte en toda la organización, desde los altos directivos hasta los supervisores de línea (Bueno, 2018).

## **La administración como elemento esencial para cualquier organización**

La revolución industrial impulsó la necesidad de una disciplina que pudiera gestionar de manera eficiente las crecientes organizaciones. La administración surgió como respuesta a este desafío, evolucionando constantemente para adaptarse a las cambiantes demandas del entorno empresarial. Su principal función es optimizar el uso de recursos, mejorar la productividad y garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales. A través de la estructuración, la coordinación y la toma de decisiones estratégicas, la administración proporciona el marco necesario para que las empresas operen de manera eficiente y eficaz.

Al respecto Drucker (2007), retomando los conceptos de Fayol, profundiza en la naturaleza de la administración al destacarla como un organismo vivo dentro de una sociedad, encargado de gestionar de manera eficiente los recursos para lograr objetivos específicos.

Analizando la administración desde el punto de vista de Robbins (2012), “la administración implica coordinar esfuerzos con otros para lograr los objetivos comunes de una organización en un entorno dinámico”, es decir, se necesita de la motivación y el desarrollo a las personas que conforman la organización para lograr metas propuestas. Al crear un ambiente de trabajo positivo y fomentar el perfeccionamiento de las destrezas de los empleados, la administración contribuye a aumentar la productividad

y la satisfacción laboral. Además, la administración juega un papel fundamental en la adaptación de las instituciones a los cambios inmutables del medio.

En conclusión, la administración es la columna vertebral de toda empresa. Gracias a ella, las organizaciones pueden establecer un rumbo claro, optimizar sus recursos y adaptarse a las constantes transformaciones del entorno, garantizando su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

### **Administrar ciencia o arte**

La Administración: ¿En una ciencia o se le puede considerar como arte?, una pregunta clásica que ha formado parte de varias discusiones a lo largo del tiempo. Se puede decir que ambas perspectivas ofrecen valiosas aportaciones para comprender la complejidad a la hora de gestionar organizaciones.

### **La Administración como Ciencia**

De acuerdo a lo expuesto por Valeriano (2008), como ciencia, la administración posee un conjunto de conocimientos organizados sistemáticamente que se basan en la acumulación de conocimiento y que tiene sus propios principios. Señala además que cuenta con un objeto de estudio que es la organización, tiene varios métodos y teorías de aplicación general cuyas conclusiones son confiables y susceptibles de adquirir carácter unitario (p. 315).

Al considerar a la administración como una ciencia, se debe enfatizar sobre su carácter sistemático y objetivo, ya que busca explicar los fenómenos a través de la formulación de teorías y leyes generales, que pueden ser verificadas empíricamente. En este sentido, la administración como ciencia permite:

- Acumular conocimientos organizados y sistematizados sobre las organizaciones y su funcionamiento.
- Emplear métodos de investigación para generar y validar teorías sobre la gestión de las organizaciones.
- Explicar los fenómenos administrativos de manera objetiva y neutral.

Autores como **Henry Fayol** y **Frederick Winslow Taylor** son considerados pioneros en la aplicación de enfoques científicos a la administración, estableciendo principios y técnicas que son relevantes en la actualidad.

### **La administración como arte**

Si se analiza a la administración como arte, se puede decir que existen ciertas características como la creatividad, intuición y la capacidad de adaptarse a situaciones únicas, las que un buen administrador debe desarrollar para ser un líder inspirador, con una visión clara y la capacidad de motivar a su equipo. Se podría decir entonces que se requiere desarrollar las siguientes habilidades para gestionarla, como:

- La creatividad, permite encontrar soluciones innovadoras a problemas complejos, lo que demanda un alto grado de creatividad.
- La toma de decisiones en un mundo en constante evolución.
- La flexibilidad, entendiendo que cada organización es única y requiere un enfoque personalizado a fin de tener procesos ágiles.

Por lo expuesto se podría decir que la administración es una disciplina compleja que abarca tanto aspectos científicos como artísticos, la combinación de ambos aspectos es la que le permite adaptarse a un mundo cada vez más dinámico y competitivo. A decir de Chiavenato (2014), es una ciencia, ya que se basa en conocimientos teóricos y en la aplicación de métodos científicos; sin embargo, también es un arte, ya que requiere habilidades creativas y la capacidad de adaptarse a situaciones únicas, para resolver problemas que puedan presentarse en las organizaciones en el día a día.

### **La administración analizada como actividad humana y cómo profesión**

La administración es una habilidad innata que se perfecciona a través de la formación especializada. Su papel fundamental es organizar y dirigir a las personas para alcanzar metas comunes, impulsando así el progreso de las organizaciones y de la sociedad.

Se podría definir entonces a la administración como actividad humana, desde el análisis de sus orígenes, ya que es tan antigua como la organización misma. Desde la prehistoria, el ser humano necesitó coordinar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes. Como señala

Henry Fayol (1987), autor de la teoría clásica de la administración, esta disciplina implica “prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. En este sentido, la administración es inherente a la naturaleza humana y se manifiesta en todos los ámbitos de la vida, es decir, desde la familia hasta las grandes organizaciones.

Con el paso del tiempo, la administración ha evolucionado, de tal forma que su aplicación ya no solo se enfoca en la familia, dejando de ser una actividad intuitiva a una profesión altamente especializada. Los profesionales en administración cuentan con herramientas y conocimientos teóricos que les permiten gestionar de manera eficiente y eficaz las organizaciones. Como afirma Drucker (2007), “la administración es el órgano social que hace que las cosas se hagan” (p. 451). Gracias a su enfoque sistemático y a su capacidad para optimizar el uso de los recursos, la administración es un factor clave para el éxito de cualquier empresa.

Robbins (2022), define a la administración como el proceso de trabajar con y a través de otros para alcanzar objetivos organizacionales en un ambiente cada vez más complejo y competitivo, por lo que contar con líderes capaces de tomar decisiones estratégicas y adaptarse a los cambios constantes del entorno es la base fundamental para aportar al desarrollo económico y social (p. 253).

## **Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública**

Si se mira hacia atrás, en la edad media, el término “administración” se restringía al ámbito gubernamental. Sin embargo, gracias a las contribuciones de Henri Fayol a principios del siglo XX, este concepto se extendió y se aplicó también al mundo de los negocios.

La administración, tanto pública como privada, es esencial para el funcionamiento de todo ente social; sin embargo, existen diferencias significativas en sus objetivos, estructuras, culturas organizacionales y enfoques. A continuación, se presentan las principales similitudes y diferencias entre ambas:

## **Similitudes**

Ambas disciplinas comparten principios y funciones básicas, como la planeación, organización, dirección y control, por lo que a decir de Mora (2016), tanto la administración pública como privada comparten aspectos como:

- Buscan alcanzar objetivos específicos
- Requieren maximizar la utilización adecuada de los recursos para lograr eficiencia.
- Requieren de gerentes con perspectiva clara del negocio para alcanzar resultados de manera eficaz.
- Los administradores, deben tener desarrolladas habilidades gerenciales como liderazgo, toma de decisiones y resolución de problemas.
- Están comprometidos a exceder las expectativas de sus clientes, optimizando sus procesos para garantizar la calidad de sus productos y servicios.

## **Diferencias**

A decir de Sánchez (2016), a lo largo del siglo XX, especialmente a partir de los años veinte, surgió entre académicos y practicantes de la administración la ambición de desarrollar una teoría única que englobara tanto la administración pública como la privada, empero si existen diferencias que son necesarias mencionar, como:

- Diferencias en Objetivos, ya que la administración pública tiene como objetivo principal servir al interés público, proporcionando bienes y servicios a la sociedad; en tanto que el fin último de la administración privada es generar el mayor valor posible para los inversores y mantener la viabilidad de la organización
- Diferencias en Estructura y Funcionamiento, las organizaciones públicas suelen ser más burocráticas y jerárquicas, con procedimientos y regulaciones más rígidos; mientras que las organizaciones privadas tienen mayor flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado y tomar decisiones más rápidamente.
- Diferencias en cultura Organizacional, las organizaciones públicas suelen tener una cultura más orientada a la estabilidad y al servicio público, mientras que las organizaciones privadas tienden a ser más competitivas y orientadas a los resultados.

## **Actividad de la unidad No. 1**

En base a la evolución histórica de la administración, desde la época prehistórica, antigua, media, industrial, hasta la actualidad, elabore una infografía de línea de tiempo en la que destaque los aspectos más importantes de cada época. Recuerde que para la elaboración de esta actividad puede utilizar herramientas como: canva, visme, miro, slidesgo.

### **Autoevaluación No. 1**

Instrucción: Señale la contestación correcta para cada pregunta propuesta:

#### **1. ¿Escoja la opción que mejor describa a la administración en la pre-historia?**

- a) Un sistema formalizado de jerarquías y reglas.
- b) Una organización espontánea basada en la supervivencia.
- c) Una práctica centralizada en la figura de un líder carismático.
- d) Un conjunto de técnicas escritas para optimizar recursos.

#### **2. ¿Qué civilización antigua destacó por sus sistemas de administración burocrática y contabilidad?**

- a) Egipcios
- b) Romanos
- c) Mayas
- d) Incas

#### **3. ¿Escoja la opción que defina mejor a la naturaleza de la administración?**

- a) Un conjunto de reglas inmutables.
- b) Un proceso dinámico y adaptable.

- c) Una ciencia exacta basada en leyes universales.
- d) Un arte individual y subjetivo.

**4. ¿Elija de las opciones el principal propósito de la administración?**

- a) Maximizar las ganancias a cualquier costo.
- b) Organizar recursos para alcanzar objetivos.
- c) Controlar a las personas y los recursos.
- d) Crear una estructura jerárquica rígida.

**5. ¿Por qué la administración puede ser considerada como un elemento esencial para cualquier institución?**

- a) Porque garantiza la estabilidad y el orden.
- b) Porque permite alcanzar los objetivos de manera eficiente.
- c) Porque reduce la incertidumbre y el riesgo.
- d) Todas las anteriores.

**6. ¿Es una ciencia o un arte administrar?**

- a) Exclusivamente una ciencia.
- b) Exclusivamente un arte.
- c) Una combinación de ambas, con un enfoque más científico en los últimos tiempos.
- d) Ninguna de las anteriores.



---

## **Unidad 2**

*Evolución del pensamiento administrativo*



## Introducción a la unidad

La adaptación de las organizaciones a las cambiantes demandas del entorno da paso al progreso del pensamiento administrativo. En los orígenes de la civilización, el hombre tuvo que coordinar esfuerzos para alcanzar objetivos comunes, lo que dio origen a diversas formas de organización y gestión.

Los primeros enfoques de administrar se centraron en la eficiencia y la productividad, como lo demuestran las aportaciones de Taylor con su análisis de los tiempos y movimientos, y de Fayol con sus principios generales de administración. Posteriormente, surgieron enfoques que consideraban al factor humano como un elemento clave en las organizaciones, según lo expuesto por Mayo y sus experimentos de Hawthorne expuestos en la Escuela de las Relaciones Humanas.

En las últimas décadas, el pensamiento administrativo ha evolucionado hacia enfoques más complejos y holísticos, que buscan integrar aspectos como la cultura organizacional, la innovación y la sostenibilidad. Autores como Drucker y Mintzberg realizaron importantes contribuciones en este sentido, enfatizando en la importancia del liderazgo, la toma de decisiones estratégicas y la adaptación al cambio. La globalización, la tecnología y la creciente complejidad del entorno empresarial han generado un impulso hacia la creación de nuevas formas de gestionar y liderar.

## Escuelas, enfoques y teorías de la administración

### Escuela de la Administración Científica

Chiavenato (2014), analiza el enfoque clásico de la administración y destaca el aporte realizado por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor (1856 – 1915) a través de la escuela de la administración científica iniciada a inicios del siglo XIX, cuyo enfoque hace énfasis en aumentar la eficiencia de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero (p. 584).

La administración científica surgió del deseo de utilizar herramientas científicas, como la observación sistemática y la medición precisa, para resolver los desafíos de la gestión industrial y maximizar la productividad (Robbins, 2022).

El término “Administración Científica” se debe a su énfasis en la investigación experimental y su objetivo de maximizar la productividad de los trabajadores.

Esta corriente se caracterizó por varios principios fundamentales: la aplicación de métodos científicos para la toma de decisiones, la selección y capacitación de los trabajadores, la estandarización de los procesos y la importancia de una estructura organizacional eficiente. Estos principios permitieron a las empresas que adoptaron esta filosofía alcanzar altos niveles de productividad y reducir significativamente sus costos de producción, al tiempo que se creaba un ambiente de trabajo más colaborativo.”

En resumen, esta escuela administrativa se destacaba por:

- La aplicación de métodos científicos: Observación, medición y experimentación para optimizar procesos.
- La selección y capacitación de personal: Asignación de tareas según aptitudes y capacitación especializada.
- La estandarización de procesos: Establecimiento de procedimientos de trabajo claros y eficientes.
- La cooperación entre gerencia y trabajadores: Fomento de un ambiente de trabajo colaborativo.
- La racionalización del trabajo: Optimización de los procesos productivos.
- La estructura organizacional: Diseño de una estructura que permitiera la implementación efectiva de los principios.

Este enfoque concluyó que un análisis detallado y científico de los tiempos y movimientos laborales permitía identificar y mejorar las herramientas y métodos de trabajo, maximizando así la eficiencia de los empleados. A este método se le denominó Organización Racional del Trabajo (Castrillon, 2014).

### *Fundamentos de la Administración Científica*

Según Münch (2014), la administración científica se basaba en la idea de que los intereses de los empleadores y los trabajadores podían alinearse, y que, mediante el estudio científico del trabajo, la limitación de la producción y una organización racional, se podría alcanzar una mayor eficiencia.

### *Principios de La Administración Científica*

Según Koontz (2012), los cuatro principios fundamentales de la administración científica propuestos por Taylor —estudio científico del trabajo, selección y entrenamiento del personal, cooperación entre administración y obreros, y distribución equitativa de responsabilidades— siguen siendo relevantes en la gestión moderna. Esto demuestra la perdurabilidad de estas ideas básicas en el pensamiento administrativo (Koontz, 2012).

### **Teoría clásica de la Administración**

La teoría clásica de la administración se basa fundamentalmente en la importancia de la estructura en las organizaciones formales, sin darle consideración alguna al factor humano.

El fundador de la teoría clásica fue el Ingeniero, Henri Fayol (Constantinopla 1841-París 1925) (Koontz, 2012, p. 581).

Fayol hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos:

- Sistematizó el comportamiento gerencial;
- Estableció los catorce principios de la administración

Dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa (Koontz, 2012, p. 582).

La teoría clásica de la administración surgió como respuesta al vertiginoso crecimiento industrial, que demandaba una mayor eficiencia y competitividad en las organizaciones. Este contexto histórico propició la división del trabajo como una estrategia para optimizar los procesos productivos (Koontz, 2012, p. 584).

### *Principios de la Teoría Clásica*

Robbins (2022, p. 318), señala a la administración, como un conglomerado de leyes o principios, por lo que destaca el aporte realizado por Henri Fayol, quien propuso los 14 principios:

1. División de Trabajo
2. Autoridad
3. Disciplina
4. Unidad de Dirección
5. Unidad de Mando
6. Subordinación de interés individual al bien común
7. Remuneración
8. Centralización
9. Cadena escalar
10. Orden
11. Equidad
12. Estabilidad del personal
13. Iniciativa
14. Espíritu de equipo

### *Funciones básicas de la empresa*

Henri Fayol estableció una clasificación detallada de las actividades empresariales, dividiéndolas en seis grupos fundamentales a los que denominó funciones básicas (Robbins, 2022, p. 322), las mismas que se detallan:

- **Técnicas:** Implicadas en la transformación de insumos en productos finales o la prestación de servicios.
- **Comerciales:** Encargadas de las relaciones con los clientes y proveedores, incluyendo la comercialización de productos y servicios.
- **Financieras:** Responsables de la planificación, adquisición y gestión de los recursos financieros de la empresa.
- **Seguridad:** Velan por la protección de los empleados, las instalaciones y los activos de la compañía.
- **Contables:** Proporcionan información financiera precisa y confiable para la toma de decisiones.
- **Administrativas:** Actúan como el cerebro de la organización, coordinando y sincronizando las demás funciones para alcanzar los objetivos establecidos.

Fayol, en 1987, fue pionero en conceptualizar lo que hoy conocemos como el Proceso Administrativo. Su propuesta inicial incluyó elementos fundamentales como son:

1. **Planear:** Establecer objetivos y diseñar estrategias para alcanzarlos.
2. **Organizar:** Crear la estructura y asignar recursos para llevar a cabo los planes.
3. **Dirigir:** Liderar y motivar al equipo de trabajo.
4. **Coordinar:** Integrar y sincronizar las diferentes actividades de la empresa.
5. **Controlar:** Evaluar el desempeño y tomar acciones correctivas si es necesario.

### **Teoría de las Relaciones Humanas**

Los orígenes del enfoque humanista se remontan a la década de 1930, cuando los estudios en psicología del trabajo comenzaron a influir en la teoría administrativa. Este enfoque representó un cambio de paradigma, al considerar que las personas, con sus necesidades y motivaciones, son el centro de atención en las organizaciones (Koontz, 2012)

Según Chiavenato (2014), argumenta que la teoría de las relaciones humanas generó una revolución conceptual en la administración, al reconocer que las personas no son meros recursos, sino el motor de las organizaciones. A diferencia de las teorías

anteriores, centradas en las tareas y la estructura, este enfoque destaca la importancia de las relaciones interpersonales y la motivación de los trabajadores.

*“Se preocupa por el hombre y su grupo social”.*

Los principales representantes que menciona Robbins (2022), dentro de esta teoría son:

- **George Elton Mayo:** fue un pionero en el campo de las relaciones humanas, centrandó sus investigaciones en el impacto de los factores sociales y psicológicos en el comportamiento de los trabajadores dentro de las organizaciones.
- **Ordway Tead:** define la administración como el conjunto de acciones que coordinan y facilitan el trabajo de un grupo para alcanzar metas específicas. Según Tead, la administración consiste en dirigir y organizar los esfuerzos de un equipo hacia un objetivo común.
- **Mary Parker Follet:** introdujo el concepto de “poder con” como una alternativa al “poder sobre”, sugiriendo que el éxito organizacional se logra a través de la colaboración y la participación de todos los miembros.
- **Jhon Dewey:** un filósofo influyente, exploró temas como el arte, la lógica, la ética y la democracia. Su principal argumento era que la democracia no es solo un sistema de gobierno, sino un modo de vida que se cultiva a través de la educación y la participación activa de los ciudadanos en la sociedad.
- **Kurt Lewin:** plantea que el comportamiento de una persona, en comparación con lo que se considera normal, está influenciado por la tensión que experimenta entre su propia percepción y el entorno psicológico en el que se encuentra.

### *Características*

Koontz (2012, p. 613), destaca en esta teoría las siguientes características:

- Estudia la organización como un grupo de personas.
- Hace énfasis en las personas.
- Se inspira en sistemas de psicología.
- Delegación plena de autoridad.
- Autonomía del trabajador.

- Confianza y apertura.
- Énfasis en las relaciones humanas entre los empleados.
- Confianza en las personas.
- Dinámica grupal e interpersonal.

A partir de 1924 un grupo de científicos estadounidenses comenzó a investigar si la iluminación en los lugares de trabajo afectaba la productividad de los empleados. Los experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo en la Western Electric Company, profundizaron en esta cuestión, analizando cómo distintas prácticas laborales influían en el rendimiento de los trabajadores (Koontz, 2012).

## **Modelos de análisis administrativo**

### **Enfoque conductista**

La escuela conductista nació como una respuesta a las limitaciones del enfoque clásico, que no conseguía garantizar una producción eficiente ni un ambiente laboral satisfactorio (Bueno, 2018).

Esta corriente de pensamiento en administración, representada por autores como Abraham Maslow, Douglas McGregor y Frederick Herzberg, entre otros, utilizó conocimientos interdisciplinarios provenientes de la sociología, la psicología y otras áreas afines para proponer modelos de liderazgo más efectivos, centrados en las necesidades y motivaciones humanas (Koontz, 2012).

Esta teoría marcó un antes y un después en la administración al proponer un enfoque basado en el estudio del comportamiento humano dentro de las organizaciones, desplazando así la atención de los aspectos puramente estructurales y mecánicos.

La teoría de Maslow plantea que las necesidades humanas están ordenadas en una jerarquía, representada gráficamente como una pirámide, en la que cada nivel corresponde a un tipo específico de necesidad:

Pirámide de Maslow



En la jerarquía de necesidades de Maslow, las necesidades más fundamentales, como las fisiológicas y de seguridad, ocupan la base, mientras que la autorrealización se ubica en el punto más alto.

Chiavenato (2014), destaca la relevancia de las ideas de McGregor, quien realizó una profunda exploración de la complejidad de la persona en el contexto laboral. McGregor propuso dos modelos contrapuestos, la Teoría X y la Teoría Y, para explicar las diferentes actitudes de los empleados hacia el trabajo:

TEORÍA X	TEORÍA Y
Los empleados, por instinto, buscan eludir sus responsabilidades laborales siempre que pueden.	Los trabajadores pueden percibir el esfuerzo laboral como una parte inherente y satisfactoria de su vida, al igual que el descanso y el ocio.
Dado que los empleados son naturalmente indolentes, se requiere de coerción, vigilancia y sanciones para asegurar que cumplan con sus objetivos laborales.	El nivel de compromiso de los empleados con los objetivos organizacionales está directamente relacionado con los beneficios que perciben al alcanzarlos, más que con la imposición de sanciones.
Los empleados evitarán asumir responsabilidades y buscarán una dirección formal, siempre que sea posible.	La responsabilidad no es una cualidad exclusiva de unos pocos, sino que puede ser desarrollada por la mayoría.
Los empleados valoran la seguridad laboral y, en general, muestran una baja disposición a asumir riesgos o buscar mayores responsabilidades.	La diversidad de perspectivas fomenta la innovación y no se limita a los puestos directivos.

Herzberg, ampliando los estudios de McGregor, propuso una nueva teoría sobre la motivación laboral. Al preguntarse qué buscan las personas en sus trabajos, Herzberg clasificó los factores que generan satisfacción y aquellos que simplemente evitan la insatisfacción (Robbins, 2022).

FACTORES DE HIGIENE	FACTORES DE MOTIVACIÓN
Factores económicos	Trabajo estimulante
Condiciones Laborales	Sentimiento de autorrealización
Seguridad	Reconocimiento de una labor bien hecha
Factores sociales	Logro o cumplimiento
Categoría	Responsabilidad mayor

Al analizar las respuestas de los empleados, Herzberg observó un patrón interesante: aquellos que se sentían satisfechos con su trabajo tendían a destacar aspectos internos a la labor, como los logros y el desarrollo profesional, mientras que los insatisfechos señalaban factores externos, como las políticas de la empresa o las condiciones laborales. Esta distinción entre factores intrínsecos y extrínsecos, según Chiavenato (2014), es fundamental para comprender la satisfacción laboral.

### **Enfoque sistémico**

De acuerdo a lo expuesto por Koontz (2012), la idea de que un sistema es más que la suma de sus partes, un concepto fundamental en la teoría de sistemas tiene sus raíces en las reflexiones de Aristóteles, según lo señala Ludwig von Bertalanffy.

Este enfoque examina las interrelaciones entre los subsistemas que conforman un sistema mayor, así como las conexiones de este sistema con otros sistemas de nivel superior.

Este método resulta particularmente útil para comprender y abordar los desafíos que enfrentan las empresas en entornos dinámicos, al permitir el análisis de los procesos comunes a todas las organizaciones y la búsqueda de soluciones efectivas (Chiavenato, 2014).

### ***Características de los Sistemas.***

De acuerdo a lo expuesto por Castrillon (2014), Bertalanffy define al sistema como un conjunto de elementos conectados entre sí. Lo que define a un sistema es la relación entre sus partes y cómo estas interactúan para formar un todo.

La noción de sistema como un conjunto de unidades interdependientes, propuesta por Bertalanffy, implica la existencia de un propósito común y la idea de que el sistema es más que la suma de sus partes (Chiavenato, 2014).

## Tipos de Sistemas

Koontz (2012), en su libro “Administración una perspectiva global y empresarial” destaca los tipos de sistemas propuestos por Bertalanffy en la teoría de sistemas:

a) En cuanto a su constitución:

**Sistemas físicos o concretos.** están compuestos por elementos materiales, como equipos y maquinaria, y su funcionamiento se puede evaluar de manera cuantitativa.

**Sistemas abstractos.** Estos sistemas están constituidos por elementos conceptuales, como planes e hipótesis, que se representan mediante símbolos y existen principalmente en la mente de las personas.

b) En cuanto a su naturaleza:

**Cerrados.** Son sistemas herméticos que no tienen ningún tipo de contacto con el exterior, es decir, no se ven afectados por factores externos.

**Abiertos.** Estos sistemas mantienen un intercambio constante con su entorno, recibiendo influencias y produciendo cambios en él.

### *La organización como sistema abierto.*

Las organizaciones son sistemas complejos que combinan elementos sociales y tecnológicos y que están integrados en un sistema más amplio: la sociedad. Ambas entidades se influyen mutuamente (Koontz, 2012).

Castrillón (2014), plantea que una organización es un sistema social conformado por individuos y equipos que interactúan dentro de una estructura predefinida, con el fin de alcanzar objetivos compartidos, utilizando recursos y adaptándose a su entorno.

Existen algunos subsistemas que conforman la organización:

**a) Subsistema psicosocial:** El subsistema psicosocial se compone de los aspectos psicológicos y sociales de la organización, como la motivación de los empleados, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional.

**b) Subsistema técnico:** Este subsistema abarca todos los aspectos relacionados con la producción, incluyendo las técnicas, herramientas y maquinaria utilizadas.

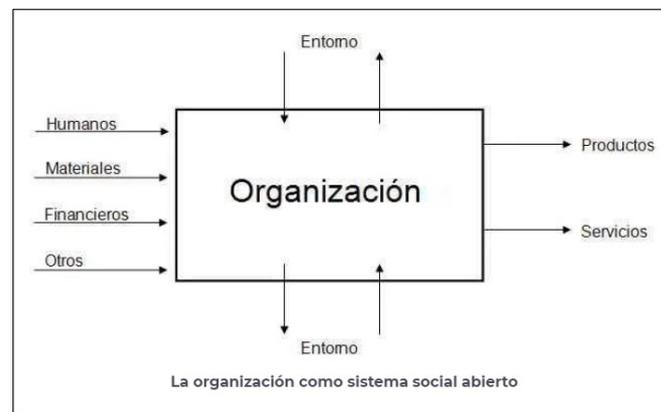
**c) Subsistema administrativo:** El subsistema administrativo se encarga de gestionar la organización en su conjunto, estableciendo objetivos, diseñando la estructura y controlando los procesos para alcanzarlos.

### Nuevo Enfoque de la organización

*Las organizaciones son entidades diseñadas para transformar insumos, como materias primas y trabajo humano, en productos o servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes (Chiavenato, 2014).*

#### *Definición de organización.*

Una organización es un sistema social complejo y adaptable que recibe insumos del entorno, los transforma y genera productos o servicios, todo ello en un proceso de constante evolución (Koontz, 2012).



Castrillón (2014), señala que las organizaciones son sistemas abiertos que responden a los cambios externos y generan resultados variados a partir de diferentes insumos.

#### *Recursos organizacionales*

Robbins (2022), señala que las organizaciones son sistemas que requieren de múltiples factores para funcionar. Estos recursos serán explicados a continuación:

**Recursos Humanos (RRHH):** El capital humano, conformado por todos los miembros de la organización, es el recurso más dinámico y adaptable. Sus capacidades intelectuales y emocionales son únicas y esenciales para el funcionamiento de la empresa.

**Recursos materiales:** Comprenden los insumos materiales, las herramientas, las instalaciones y otros elementos tangibles necesarios para llevar a cabo las operaciones de la organización.

**Recursos financieros:** Incluyen el conjunto de activos financieros que la empresa posee o puede obtener, como el dinero en efectivo, inversiones y préstamos, para adquirir otros recursos necesarios.

**Recursos de la naturaleza y energéticos:** Incluyen todos los recursos naturales que utilizamos para vivir y trabajar.

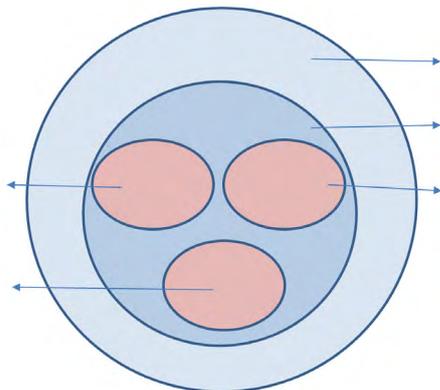
**Ideas, conocimiento e información:** Son los resultados de la investigación que se utilizan para llevar a cabo las tareas y dirigir las empresas.

**Recursos tecnológicos:** La tecnología básica o productiva engloba el conjunto de conocimientos y procedimientos técnicos aplicados directamente en la transformación de insumos, desde la materia prima hasta el producto terminado, en el núcleo de las operaciones de la organización.

**Nombre, prestigio, símbolos y marcas:** Constituyen los activos intangibles que permiten a la organización construir una identidad única y diferenciada, fortaleciendo su posicionamiento en el mercado.

## Actividad de la unidad No. 2

Una organización es como un engranaje dentro de la sociedad, ambos se influyen mutuamente. De acuerdo a la definición dada, señale en el gráfico que a continuación se detalla, cuáles son los nombres de los subsistemas de la empresa y cómo se conoce al elemento del cual forma parte la empresa:



## **Autoevaluación No. 2**

**Instrucción:** Escoja la respuesta para cada uno de los cuestionamientos propuestos:

1. Ponga verdadero o falso según corresponda: Frederick Fayol a través de varios experimentos enfocados en aumentar la productividad de las empresas, llegó a la conclusión que se debía hacer énfasis en las tareas efectuadas por los empleados. A este enfoque se le denomina:

Verdadero

Falso

2. Uno de los principales aportes de esta teoría se enfoca en la “necesidad de humanizar y democratizar la administración” (Koontz, 2012, p. 126).

Enfoque Conductista

Teoría X & Y

Teoría de la Higiene y la motivación

Ninguna de las anteriores

3. Cuando hablamos de la indagación de la eficiencia en las instituciones, buscando lineamientos como la sistematización del comportamiento gerencial para administrar organizaciones complejas, nos referimos a que enfoque:

Enfoque Humanista

Teoría de las Relaciones Humanas

Teoría Clásica

Ninguna de las anteriores

4. Escoja la respuesta correcta: El Enfoque Humanista de la Administración se centra en las personas que trabajan o participan en la organización, origina una revolución conceptual en la teoría administrativa y su principal interés es:

Las personas que trabajan o participan en la organización. Se preocupa por el hombre y su grupo social.

La motivación de las personas que están a cargo de la organización y el cumplimiento de sus metas.

La coordinación entre los obreros, patronos y el pueblo, como un nuevo pensamiento donde todos se benefician.





## **Unidad 3**

*Principios de la administración*



## Introducción a la unidad

La organización es un conjunto de subprocesos donde se disponen los recursos de tal manera que se puedan obtener los resultados esperados en el tiempo definido, con eficiencia y eficacia, basados en el esfuerzo coordinado (Busigo, 2020, p. 98).

Koontz (2012), destaca que los pilares de una organización son: tener metas claras, una estructura jerárquica, tareas especializadas, responsabilidad individual y una línea clara de autoridad. Estos principios son moldeados por la filosofía de la empresa y el marco legal.

A decir de Castrillon (2014), los principios organizacionales exponen:

- Convertirse en una guía a seguir hacia los objetivos empresariales.
- Facilitar el trabajo.
- Definir los canales formales e informales de comunicación y los procedimientos operativos estándar para cada tarea.
- Concretar el grado de poder que ostentan.
- Dar a conocer los principios y creencias que guían a la organización.
- Compartir y perpetuar los valores, creencias y normas que caracterizan a la empresa.

## **Identificación de los principios de la administración.**

### **Orientación al objetivo**

Chiavenato (2014), señala que la administración debe ser un medio para alcanzar los fines organizacionales. La selección y estructuración de la información, así como las acciones a tomar, deben estar orientadas hacia los objetivos de la empresa, buscando siempre la máxima eficiencia y eficacia.

Además, es fundamental considerar la eficiencia y la eficacia en la gestión. Se busca obtener beneficios maximizando los recursos.

### **Especialización**

Este principio busca maximizar la eficiencia de un proceso al dividirlo en tareas simples y repetitivas, asignadas a personas o máquinas especializadas (Chiavenato, 2014).

### **Jerarquía**

Es el principio según el cual el poder se distribuye dentro de la empresa para que sea ejercido en beneficio del cumplimiento de los objetivos. Generar esa cadena de mando ayudará a tener un mejor control de las tareas en cuanto a metodología (cómo se hacen las cosas) y resultados (para qué se hacen las cosas). Esta cadena de mando también funciona como un incentivo para las personas que integran la organización, porque les presenta posibilidades de crecimiento profesional y/o laboral dentro de la empresa; esto también tiene una dimensión educativa poco evidente, las personas dentro de la empresa pueden comprender la estructura de un Estado y su razón de ser (Koontz, 2012, p. 458).

### **Responsabilidad**

Organizar el uso y la gestión de recursos y asignar tareas requieren también la generación y distribución de responsabilidades. La magnitud de las responsabilidades dependerá del rango y rol de la persona dentro de la institución. Este principio permite

tener idea del alcance de las acciones, manejar las expectativas y elaborar indicadores de gestión. También es importante que a cada responsabilidad se le asigne una persona con suficiente autoridad para hacerla cumplir (Bueno, 2018, p. 102).

### **Cadena de mando**

En esa organización hay que establecer normas de actuación y procedimientos dentro de la cadena de mando, de ese modo se evitarán malos entendidos en el transcurso de las labores operativas, y se podrán establecer responsabilidades en caso de fallas y reconocimientos en casos de éxitos. El administrador deberá procurar la comunicación clara y efectiva de esta cadena de mando, para que los empleados puedan reconocer a sus jefes inmediatos y rendirles cuentas (Koontz, 2012, p. 461).

### **Difusión o divulgación**

Es una parte fundamental de todo el proceso administrativo: solo difundiendo correcta y oportunamente la estructura de la empresa y sus procesos, los empleados tendrán claro su margen de acción. En la difusión interna de esta información participan todos los miembros, pero principalmente los rangos altos y medios de la empresa, quienes bajan los datos en cascada a los empleados de base. Es clave que haya soporte escrito de todas estas informaciones, para llevar registro del acontecer institucional y para que haya modos de verificar órdenes y procedimientos (Koontz, 2012, p. 462).

### **Tramo de control**

La cantidad de empleados que un supervisor puede manejar de manera efectiva es un factor clave en la organización. Según Chiavenato (2014), se recomienda que cada supervisor tenga a su cargo no más de 5 personas.

### **Coordinación**

Este principio se refiere a la armonía o el equilibrio que se logra al distribuir las responsabilidades entre las distintas unidades de la empresa, y cómo estas unidades aportan proporcionalmente al logro del objetivo (Castrillon, 2014, p. 96).

## **Continuidad**

La continuidad es el principio según el cual, al momento de organizar, debe pensarse en el largo plazo, en cómo se garantiza la estabilidad del proceso en el tiempo. La idea es que cada proceso tenga forma de iniciarse y transcurrir hasta el logro de los objetivos, e incluso en pueda prolongarse más allá de los objetivos, a su verificación y ajuste respectivos (Koontz, 2012, p. 463).

Este principio reconoce que las organizaciones deben ser flexibles y adaptarse a los cambios externos, al tiempo que mantienen la consistencia en sus procesos. Robbins (2022), subraya la importancia de documentar estos procesos para asegurar su continuidad

## **Los gerentes y la administración**

### **El administrador**

Es aquella persona encargada de llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de la organización. Sus funciones se basan en la Planeación, Organización, Dirección y control de las labores dentro de la empresa, manejando de manera eficaz, los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la misma (Diccionario Etimológico Castellano, 2024, p. 111).

### **El gerente como administrador**

Un gerente es un miembro de una organización que integra y coordina el trabajo de otros, lo que puede significar la responsabilidad directa sobre un grupo de personas en un departamento, o bien, tener que supervisar a una sola persona. (Chiavenato, 2014, p. 452)

### **Las habilidades del administrador**

De acuerdo con la investigación de Münch (2014), hay tres habilidades gerenciales esenciales que son transversales a todos los niveles de la organización:

1. Habilidades conceptuales
2. Habilidades humanas
3. Habilidades técnicas

### *Habilidades Conceptuales:*

Capacidad para analizar y diagnosticar situaciones complejas y de entender a la organización de forma holística (Benítez, 2019, p.78).

### *Habilidades Interpersonales o Humanas:*

*Capacidad para entender, enseñar a los demás, dirigir a un cierto grupo de personas, motivar y controlar a otros y trabajar con ellos (Macha, 2022, p. 132).*

### *Habilidades Técnicas*

*Capacidad para llevar a cabo tareas concretas y que involucren el uso instrumentos, procedimientos y técnicas de un campo especializado (Macha, 2022, p. 132).*

## **Tipos de gerentes**

### **Gerentes de alto nivel**

La habilidad que predomina es la **conceptual**, luego le sigue la humana y por último la habilidad técnica. Esto es porque en ese nivel se desarrollan los planes estratégicos y, por lo tanto, se debe contar con la capacidad de ver a la organización en forma sistémica a fin de trazar un planeamiento que permita alcanzar los objetivos (Chiavenato, 2014, p. 245).

### **Gerentes de nivel medio**

En ellos predomina la habilidad **humana**, luego le sigue la conceptual y por último la técnica. Estos reciben de la alta gerencia los planes estratégicos, que deben ser

transmitidos a los gerentes de primera línea, quienes colaboran en la construcción de los planes operativos (Chiavenato, 2014, p. 246).

### Gerentes de primera línea

Predominan las habilidades **técnicas**, ya que estos gerentes deben guiar el trabajo operativo de los empleados y supervisarlos, además de elaborar los planes operativos de acuerdo a los lineamientos dados por la gerencia media (Chiavenato, 2014, p. 246).

### El rol del administrador

Existen diferentes roles que puede desempeñar un gerente, tal como lo expone Chiavenato (2014):

#### Roles interpersonales

- **Figura destacada:** Cabeza visible de la organización.
- **Líder:** Motiva a su personal y le dirige a la consecución de sus objetivos.
- **Enlace:** Es el contacto con otras organizaciones, que proveen información y apoyo.

#### Roles informativos

- **Monitor:** buscan información tanto dentro como fuera de la organización para poder evaluar el contexto y tomar decisiones.
- **Difusor:** Transmite a su personal la información que se ha recibido, previo análisis de la misma a fin de evitar sesgos o errores en su interpretación.
- **Vocero:** Da a conocer la información interna (planes, normas, acciones) a diferentes actores del entorno (clientes, proveedores, competidores)

## **Roles decisionales**

- **Emprendedor:** Buscan generar nuevos negocios o nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización.
- **Gestor de anomalías:** Toma medidas correctivas cuando sea necesario.
- **Distribuidor de recursos:** Asigna recursos a las distintas unidades organizativas mediante la fijación de un orden de prioridad.
- **Negociador:** Debe negociar acuerdos tanto con otros gerentes de fuera de la empresa como de adentro.

## **Competencias que todo gerente debe tener**

Castrillon (2014), señala la importancia de destacar las competencias o habilidades intra e interpersonales que debe tener un administrador.

Aizaga y su equipo (2021), definen las habilidades como el conjunto de conocimientos, aptitudes y experiencias que una persona adquiere a lo largo de su vida, tanto personal como profesional, lo que la convierte en un experto en su campo, y menciona algunas:

### **Pensamiento crítico:**

En cualquier empresa surgen problemas, ya sea como un evento aislado o como parte de un mal funcionamiento en el sistema. Un buen gerente debe ser capaz de resolverlos, analizando antes la situación a fondo para comprender sus causas y efectos (Euroinnova, 2024, p. 85).

### **Comunicación:**

Para ser un líder se necesitan buenas habilidades de comunicación. Es tarea del gerente lograr que todos sus colaboradores tengan claro sus tareas y contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Euroinnova, 2024, p. 85).

**Creatividad:**

Las empresas requieren de colaboradores creativos que aspiren siempre a innovar en sus labores para así destacarse de la competencia. Los primeros en impulsar esa creatividad deben ser los gerentes (Euroinnova, 2024, p. 86).

**Autocontrol:**

Un gerente debe ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante cualquier tipo de provocación (Euroinnova, 2024, p. 86).

**Iniciativa:**

Para reconocer las oportunidades de negocio y esté dispuesto a asumir riesgos para llevar a la empresa por un buen camino. En muchas oportunidades deberá asumir la iniciativa, aunque esto implique tomar decisiones difíciles (Euroinnova, 2024, p. 87).

**Intuición:**

Es probable que un gerente tenga que enfrentar situaciones en las que no tendrá toda la información disponible. En esos casos se requiere de una gran intuición para tomar las decisiones más convenientes para los objetivos de la organización (Euroinnova, 2024, p. 88).

**Capacidad de planificar:**

Un buen gerente es una persona capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos realistas y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores (Euroinnova, 2024, p. 88).

**Capacidad de negociación:**

Las negociaciones son esenciales en el ámbito empresarial. Suelen emplearse para alcanzar acuerdos en ámbitos distintos, como las finanzas, ventas e incluso en recursos

humanos. Por ello, un gerente, sin importar el área en el que se desenvuelva, debe ser un hábil negociador (Euroinnova, 2024, p. 89).

### **Trabajo en equipo:**

Un buen gerente no se limita únicamente a delegar, sino que se involucra y participa activamente en las labores necesarias para alcanzar las metas de la empresa (Euroinnova, 2024, p. 89).

### **Liderazgo**

El éxito de una empresa se sostiene en gran medida por el desempeño de sus líderes. Estos son capaces de motivar a sus colaboradores, contribuir a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su rendimiento (Euroinnova, 2024, p. 90).

### **Relación de la Administración con otras ciencias.**

La administración se ha convertido en una ciencia esencial para lograr un desarrollo integral de las sociedades, al contribuir al equilibrio de los aspectos sociales, económicos y culturales.

El profesional en administración debe poseer conocimientos de diversas disciplinas, ya que su trabajo implica interactuar con diferentes áreas del saber humano. Esta interdisciplinariedad es fundamental para el desarrollo integral de la administración.

Ante lo expuesto es necesario mencionar la relación de la administración con otras ciencias como:

### **Ciencias Sociales:**

Ramírez (2010), señala que las ciencias sociales se centran en estudiar a las personas y las sociedades, no los fenómenos naturales. La administración, al ser una disciplina social, utiliza conocimientos de estas ciencias como la psicología, la sociología y la economía:

- *Sociología*: La sociología se dedica a analizar cómo se organizan y funcionan las sociedades, así como los vínculos entre los individuos y los grupos sociales.
- *Psicología*: La psicología explora los procesos mentales, las emociones y el comportamiento humano.
- *Derecho*: El derecho es el conjunto de normas y reglas que rigen la conducta de los individuos y las instituciones en una sociedad.
- *Economía*: La economía estudia cómo se producen, distribuyen y consumen los bienes y servicios en una sociedad.
- *Antropología*: La antropología estudia al ser humano en su totalidad, desde sus orígenes hasta las sociedades actuales.
- *Política*: La política es la ciencia que estudia el poder, la gobernanza y las relaciones entre los estados y la sociedad.
- *Historia*: es la ciencia que tiene como objeto de estudio el pasado de la humanidad y como método el propio de las ciencias sociales.

### **Ciencias Exactas:**

Como señala Münch (2014), la combinación de la administración y las matemáticas es fundamental para optimizar los procesos empresariales. Al aplicar modelos matemáticos, los administradores pueden predecir tendencias, evaluar riesgos y mejorar la toma de decisiones en un entorno empresarial cada vez más dinámico.

### **Disciplinas Técnicas**

- Según Robbins (2022), la sinergia entre la administración y las disciplinas técnicas es fundamental para el éxito empresarial en un mundo cada vez más exigente. Al combinar conocimientos de ingeniería, matemáticas, informática y otras áreas, los administradores pueden tomar decisiones más sólidas y mejorar el desempeño general de sus organizaciones.
- *Contabilidad*: ciencia que permite registrar las cuentas contables.
- *Cibernética*: ciencia que estudia los sistemas de control automático.

### **Ciencias Naturales:**

La administración, al incorporar elementos de la geografía, puede analizar de manera más precisa la ubicación óptima de instalaciones, la distribución de mercados y los impactos ambientales de sus operaciones. Esta perspectiva espacial es crucial para la competitividad empresarial en la era de la globalización.

Para alcanzar la excelencia en la administración, es necesario considerar esta disciplina como un arte que se nutre de otras ciencias. Esta perspectiva integral permite a los administradores tomar decisiones más estratégicas y lograr una mayor efectividad en la gestión de personas, recursos y procesos.

### **Actividad de la unidad No. 3**

Si analizamos los tipos de gerentes que podemos encontrar en una estructura organizacional, existen tres tipos de gerentes y cada uno de ellos debe tener habilidades o competencias que le ayudan a desempeñar su trabajo adecuadamente.

Detalle a través de un ejemplo, cuáles serían las competencias que el Gerente de Alto Nivel debe tener indicando el orden respectivamente.

### **Autoevaluación No. 3**

**Instrucción:** Señale la respuesta correcta para cada una de las preguntas propuestas:

1. El tener un mejor control de las tareas en cuanto a metodología y resultados de las cosas planificadas se conoce como:

- Jerarquía
- Responsabilidad
- Cadena de mando

2. A la persona que se encarga de llevar a niveles óptimos los recursos existentes dentro de la organización, se le conoce como:

- Director Administrativo
- Jefe comercial
- Administrador

3. Entre las funciones más importantes que debe desarrollar un administrador tenemos:

- Planeación, Organización, Dirección y Control
- Administración de recursos, división de tareas, pagos a empleados, toma de decisiones
- Prever, organizar, pagar y decidir.

4. A una de las ramas de las ciencias sociales que se relacionan con la administración y que estudia los fenómenos de la mente humana, sus facultades, comportamiento y operaciones, se le conoce como:

- Derecho
- Psicología
- Economía





## **Unidad 4**

*El proceso administrativo*



## Introducción a la Unidad

El proceso administrativo es un sistema integrado de actividades que permite a las organizaciones aprovechar al máximo sus recursos y alcanzar sus metas de manera eficiente y eficaz.

En esta unidad, exploraremos en profundidad las cuatro fases principales del proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control. Cada una de estas fases desempeña un papel crucial en la gestión de una organización y se complementan entre sí para garantizar su éxito (Robbins, 2022, p.56).

### El proceso administrativo

El proceso administrativo es un ciclo continuo compuesto por varias etapas que guían a las organizaciones desde la planificación hasta la evaluación de los resultados.

Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o hasta seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos (Díaz, 2003, p. 354).

Para Bueno (2018), la administración es un método estructurado que guía a los administradores en la gestión eficaz de organizaciones, dividiendo el proceso en etapas clave como planificación, organización, integración, dirección y control.

Según García (2022, citando a Briones et al., 2019), los procesos administrativos son la columna vertebral de cualquier organización, ya que integran las actividades de planificación, organización, dirección y control para alcanzar los objetivos establecidos.

Autores como Arguello (2020) y Münch (2014), concuerdan en que, para la ejecución adecuada de las cuatro fases del proceso administrativo, es necesario dividirlo en dos fases denominadas: Mecánica Administrativa y Dinámica Administrativa, a partir de los cuales se realizan planteamientos específicos que permiten estructurar y operar una organización. Para una mejor comprensión se puede decir que la fase mecánica permite definir los objetivos, metas y plantear estrategias para su ejecución; en tanto que la fase dinámica permite poner en práctica lo planeado y lo organizado.

Después de un análisis consensuado, se llegó a la conclusión de que una división de cuatro fases es la más aceptada universalmente, así:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

### **Fases del proceso administrativo**

Si bien es cierto existen cuatro funciones del proceso administrativo bien definidas, es necesario comprender que las dos trabajan articuladamente en dos fases, tal como lo expone Arguello et al. (2020), señalando que la planeación define las políticas y procedimientos que rigen el funcionamiento de la organización, la organización permite orientar al equipo de trabajo a la ejecución adecuada de las funciones asignadas; en tanto que sí en la dirección, el líder orienta el trabajo mancomunado y en equipo, el control permite la corrección oportuna de los posibles errores que podrían cometerse en la ejecución del trabajo.

Ante lo expuesto es necesario definir a mayor profundidad cada una de las fases:

## **1. Fase mecánica**

Moreno (2020), destaca que la fase mecánica se fundamenta en un análisis profundo de la planificación, ya que es a partir de esta que se definen los grupos de trabajo y se asignan las tareas necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

## **2. Fase dinámica.**

En esta fase Moreno (2020), pone en práctica lo previsto en la fase mecánica y a la vez expone que es necesario poner en marcha el plan de acción para conseguir las metas propuestas.

A través de la dirección y el control se revisa que todo lo planificado se ejecute, estableciéndose una valoración a los resultados obtenidos y tomándose medidas correctivas de ser el caso.

Como se puede analizar, existe un entrelazamiento de las cuatro funciones del proceso administrativo, presentados en dos fases. Cada una de las funciones se describirán más adelante, con el fin de conocer su utilidad y cómo se deben aplicar.

## **Funciones del Proceso Administrativo**

### **Planificación**

La planeación es la primera fase del proceso administrativo y consiste en el establecimiento de una estrategia que permita alcanzar los objetivos preestablecidos (Romero, et al., 2021, p. 412).

Según Arguello (2020), el resultado de la planificación es un plan detallado que sirve como hoja de ruta para la empresa, optimizando el uso de recursos y orientando las acciones hacia el logro de los objetivos.

Analizando la utilidad de la planificación como primera función del proceso administrativo, es necesario mencionar lo expuesto por Aizaga et al. (2021), quien señala que la deficiencia de un proceso administrativo dinámico que asegure una alineación continua entre los dominios del negocio dificulta el cumplimiento de los objetivos insti-

tucionales, por lo que es necesario aplicar adecuadamente tanto la fase mecánica como la fase dinámica del proceso.

De acuerdo a la definición dada por Díaz et al. (2021), la planificación es la generación de estrategias que permitan la supervivencia de la unidad de negocio. De ahí que la redacción de los objetivos estratégicos es el resultado de la definición de la misión, visión y valores que orienten el horizonte de una organización.

Considerando lo expuesto y orientando la planificación a la cimentación de las bases del funcionamiento de toda organización, es necesario orientar a los responsables de este proceso a la búsqueda de información que permita construir un plan sólido que se proyecte alcanzar en el corto, mediano y largo plazo; es así que a continuación, se presentan preguntas orientadoras que ayudarán al planteamiento de elementos claves de una planificación, así:

Responde a las preguntas:

- ¿Qué se desea conseguir (objetivos)?
- ¿Qué se va a hacer para alcanzarlos? (estrategias)
- ¿Quién y cuándo lo va a hacer? (responsables)
- ¿Cómo lo va a hacer (recursos)?

La información recopilada servirá como punto de partida para la construcción de las bases de una organización sólida y orientada al cumplimiento de objetivos claros, medibles, alcanzables y realizables.

### **Etapas de la planificación**

Un modelo de plan de largo plazo conocido como planificación estratégica funciona cuando hay una eficiente proyección de los recursos, materiales, equipos, talento humano, objetivos, fines, propósito, distribuidos adecuadamente en el tiempo y acorde a las acciones que se llevarán a cabo para el logro de los objetivos (Moreno, 2020, p. 141).

Benítez et al. (2021), comparan el plan estratégico de una empresa con un plan de juego en el fútbol, destacando que ambos son instrumentos esenciales para alcanzar el éxito. Así como un equipo de fútbol necesita una estrategia bien definida para ganar un partido, una empresa necesita un plan estratégico sólido para competir y triunfar en el mercado.

Un proceso correcto de planificación inicia con una investigación tanto del entorno que rodea a la organización, así como de su ambiente interno, ambos facilitan el conocimiento de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pueden afectar positiva o negativamente al negocio; es así que se analizará la importancia de cada uno de ellos y la utilidad que presentan.

Según Chiavenato (citado por Negrete et al., 2021, p. 289), la planeación de largo plazo conocida como planeación estratégica, está constituida por los siguientes elementos:

1. Misión organizacional
2. Visión organizacional
3. Diagnóstico estratégico externo
4. Diagnóstico estratégico interno
5. Determinantes del éxito
6. Definición de objetivos
7. Formulación de estrategias
8. Formalización del plan estratégico

## **1. Misión Organizacional**

Actualmente el término Misión, hace referencia a “Una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa” (Chiavenato, 2014, p. 569).

Este elemento de la filosofía empresarial se construye al interior de la organización, de la mano de quien lidera la organización, conocido como el representante legal de la empresa, quien, aplicando las habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, comunicación efectiva y escucha activa, definen la razón de ser o existencia de la empresa.

## **2. Visión Organizacional**

De acuerdo a lo citado por Romero (2021), la visión es aquella que engloba un futuro deseado, las aspiraciones de la organización y así motivar a los integrantes de la empresa.

Al igual que la misión, la visión es otro elemento de la filosofía empresarial que será definida en conjunto por todo el personal estratégico y ejecutivo que forman parte de la organización. Este elemento permitirá trazar el camino de la empresa a la consecución de metas de largo plazo.

Ya con la definición de la misión y la visión, es necesario determinar las políticas específicas que orientarán la toma de decisiones en cuanto a delegación de autoridad y delimitación de procedimientos, asignación de funciones y responsabilidades, entre otras. Las políticas institucionales proporcionan objetividad, continuidad y estabilidad en la toma de decisiones, al tiempo que facilitan que el personal nuevo se involucre.

### **3. Diagnóstico estratégico externo**

Este tipo de análisis permite recabar información útil sobre el pasado y el presente de la empresa, para predecir posibles escenarios futuros. Benítez (2021), menciona que, entre las herramientas más utilizadas para realizar esa aproximación al entorno de la empresa están:

- Las 5 fuerzas de Porter, que permiten analizar el micro entorno de la empresa. Este análisis comprende el análisis de la industria (que se suele identificar también con el término sector o sector industrial) donde compite la organización, los resultados de este análisis permiten identificar qué tan atractiva y rentable es la misma. Las cinco fuerzas mencionadas por Benítez (2021), quien cita a Michael Porter, son: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad de la industria. Es necesario mencionar que este análisis se hace en referencia a un área geográfica específica (país, provincia, cantón, ciudad, barrio).
- El análisis PESTEL, que se trata de una herramienta útil para identificar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar en el análisis de los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, que forman parte del macroambiente (o macroentorno) que afecta directamente a la industria correspondiente.

#### **4. Diagnóstico estratégico interno**

Benítez et al. (2021), señala que el análisis interno resulta ser una tarea complicada, porque muchas veces hay más de un proceso productivo dentro de ellas. Por ejemplo, una compañía automotriz puede tener una línea de negocio que se refiere a la venta de vehículos, otra que se encarga de la venta de repuestos y una tercera encargada de realizar el mantenimiento y la reparación. Incluso puede suceder que uno de los procesos productivos tenga más fortalezas que debilidades, por ejemplo, el de repuestos, y que en los otros ocurra lo contrario. Por lo tanto, si no se diferencian los procesos productivos, no se obtendrá información precisa para la toma de decisiones gerenciales. De ahí que, para efectos de este trabajo, el análisis debe enfocarse en cada proceso productivo o unidad de negocio para identificar las fortalezas y debilidades relevantes en las que se debe fijar el equipo de trabajo a cargo de la planificación, para poder establecer estrategias adecuadas a la empresa.

#### **5. Determinantes del éxito**

Conocidos también como factores críticos de éxito; son aquellos elementos identificados en el análisis del ambiente interno de la organización, que permitirán orientar los esfuerzos de la planificación, a fin de potencializar los aspectos positivos identificados en el análisis; así como la minimización o eliminación de las oportunidades de mejora.

#### **6. Definición de objetivos**

Gracias a la información recabada en la etapa de investigación, podemos definir claramente los objetivos del negocio, delineando así los resultados que esperamos lograr.

David (2017), clasifica a los objetivos de acuerdo a su finalidad, alcance, profundidad, amplitud, fuente y objetos, así como por otros factores en relación con la materia a tratarse.

Considerando la importancia de los objetivos estratégicos, es necesario señalar la importancia de su redacción, ya que la misma otorgará claridad y permitirán el control de su posterior desempeño. Esta redacción se obtiene de la participación de los ejecutivos de la organización, quienes desarrollan sus ideas.

## 7. Formulación de estrategias

Una vez establecida la meta final (VISIÓN), es necesario diseñar el camino a seguir para alcanzarla.

La estrategia, que debe ser acordada por todos los directivos, debe ser sólida pero adaptable a los cambios del entorno.

Para Thompson et al. (2015), la estrategia es la hoja de ruta que una empresa sigue para sobresalir frente a la competencia y obtener mejores resultados financieros, lo que implica elegir cómo diferenciarse y competir.

Mintzberg (2015), define a la estrategia como un patrón de decisiones que orienta a una organización hacia sus objetivos, delineando su identidad, su estructura y su enfoque competitivo.

## 8. Formalización del Plan Estratégico

Con cada uno de los elementos que forman parte de la planificación estratégica, el último paso se orienta a la construcción del documento que consolida toda la información levantada al interior de la organización y fuera de ella; así como los objetivos, estrategias y demás elementos como el cronograma y presupuesto que no deben faltar en el plan. Se podría decir entonces que este documento es el producto del trabajo en equipo, coordinado y consolidado de los esfuerzos del elemento humano que es parte de la empresa.

### *Definir un cronograma*

El cronograma es un instrumento esencial para la planificación y ejecución de un proyecto. Al asignar fechas específicas a cada tarea, se establece un marco temporal claro que permite monitorear el avance y realizar ajustes si es necesario.

### *Estimar o calcular el presupuesto*

La fase de planeación financiera busca determinar el costo real de implementar la estrategia. Se realiza un análisis detallado de los costos asociados a cada actividad, incluyendo recursos humanos, materiales y otros gastos.

### ***Definir mecanismos de control***

El control es una fase que permite medir cada fase del proceso de planeación haciendo uso de un indicador que permita calificar el cumplimiento o no de tal fase.

Para el cumplimiento de cada una de estas, se deberá efectuar:

- Control preventivo
- Control concurrente
- Control posterior

### **Organización**

Constituye un conjunto de reglas a respetar dentro de la empresa por todos quienes allí laboran. Después de la planeación el siguiente paso es distribuir y asignar las diferentes actividades a los grupos de trabajo que forman la empresa, permitiendo la utilización equitativa de los recursos para crear una relación entre el personal y el trabajo que debe ejecutar.

Por otro lado, a la organización también se le conoce como:

Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad. (Shein, 1980, p. 199)

Al establecer una estructura organizacional, las instituciones buscan delimitar:

- Responsabilidades,
- Optimizar procesos,
- Facilitar la comunicación interna,
- Ofrecer oportunidades de crecimiento profesional
- Sentar las bases para la implementación de nuevas estrategias de gestión, como la reingeniería o el outsourcing.

## **Estructura de la organización**

La estructura de una organización es un reflejo de sus objetivos y funciones. Debe diseñarse de manera que facilite el logro de los resultados esperados.

La estructura organizacional ejecuta tres funciones básicas:

- Producir resultados organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales es trabajo de las estructuras.
- Las organizaciones se diseñan enfocadas en minimizar la influencia de sus diferencias individuales
- Las decisiones se toman en función de cómo se distribuye el poder en las estructuras.

## **Tipología de la organización**

La organización aplicada como función del proceso administrativo se puede representar a través de los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales (Koontz, 2012, p. 654). Las más usuales son:

- Lineal o militar
- Funcional o de Taylor
- Líneo funcional
- Staff
- Por comités

## **Organización lineal o militar**

Es la estructura más simple y antigua que existe, utilizada por los primeros ejércitos o la iglesia en la época medieval. Se basa en la autoridad lineal, donde los subalternos obedecen a sus superiores. La comunicación suele ser formal, respetando en todo momento el organigrama establecido (Chiavenato, 2014, p. 451).

**Ventajas:**

- Estructura de fácil comprensión por quienes la dirigen.
- Es recomendable utilizar en pequeñas empresas.
- Es fácil de implementar y goza de una gran estabilidad económica.
- La responsabilidad de cada empleado es fácilmente de asignar.

**Desventajas:**

- Una estructura demasiado formal puede ser rígida y poco adaptable a los cambios.
- La autoridad concentrada en un solo líder puede generar un ambiente autoritario.
- Esta estructura sobrevalora el papel de los jefes y descuida la especialización.
- Un crecimiento empresarial puede sobrecargar una estructura tan centralizada

**Organización funcional**

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada nombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones (Chiavenato, 2014, p. 562).

**Ventajas:**

- Alta especialización de tareas.
- Máxima eficiencia individual.
- División del trabajo planificada.
- Separación clara entre trabajo manual e intelectual.
- Distribución de responsabilidades entre especialistas

### **Desventajas:**

- Dificultad para determinar responsabilidades claras, lo que genera conflictos y baja moral.
- Violación del principio de una sola autoridad, causando confusión y disputas.
- Confusión en la jerarquía de autoridad, generando fricciones entre líderes.

### **Organización línea funcional**

En ésta se combinan los tipos de organización lineal y funcional, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una, conservándose de la funcional la especialización de cada actividad en una función, y de la lineal la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un sólo jefe por cada función en especial (Chiavenato, 2014, p. 582).

### ***Organización staff***

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder de imponer decisiones, surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, proporciona información experta y de asesoría (Chiavenato, 2014, p. 586).

### **Ventajas:**

- Permite que los expertos aporten su conocimiento a la resolución de problemas gerenciales.
- Asegura que cada persona sea responsable de sus acciones, al tiempo que permite la especialización de funciones.

### **Desventajas:**

- La ausencia de definiciones claras sobre las funciones de la asesoría puede llevar a malentendidos y a una coordinación deficiente dentro de la organización.
- La asesoría puede verse limitada en su capacidad para implementar cambios si no cuenta con la autoridad necesaria o si no recibe el apoyo adecuado de la alta dirección.

- Las diferencias en los objetivos y perspectivas entre la asesoría y los departamentos operativos pueden generar tensiones y dificultar la colaboración.

### ***Organización por comités***

Consiste en delegar la responsabilidad de tratar asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para deliberar y llegar a un acuerdo.

Por lo general los comités se clasifican en:

- Directivo: Guía y orienta los destinos de la organización.
- Ejecutivo: Pone en marcha las acciones acordadas por el comité directivo.
- Vigilancia: Evalúa la calidad del trabajo realizado por los empleados.
- Consultivo: Ofrece opiniones fundamentadas sobre asuntos específicos.

### **Ventajas**

- Al combinar diferentes puntos de vista, las soluciones son más objetivas y equilibradas.
- La responsabilidad compartida reduce el riesgo de errores individuales y fomenta la colaboración.
- La dinámica de grupo permite que las ideas sean analizadas a fondo y mejoradas.
- Se aprovecha la experiencia y el conocimiento de todos los miembros del comité.

### **Desventajas**

- La lentitud en las deliberaciones del comité retrasa la toma de decisiones.
- La disolución de un comité, una vez establecido, suele ser un proceso complejo.
- Algunos gerentes utilizan los comités como escudo para evitar asumir la responsabilidad de sus acciones.

## Técnicas de organización

Son herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son disponibles durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social (Bueno, 2018, p. 289).

Las principales técnicas de organización son las siguientes:

1. *Organigrama*: Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella (Bueno, 2018, p. 292).
2. *Manuales*: Son documentos detallados que contiene en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa (Bueno, 2018, p. 293).
3. *Diagramas de procedimientos o de flujo*: Es la representación gráfica que muestran las sucesiones de los pasos de que consta un procedimiento (Bueno, 2018, p. 294).
4. *Carta de distribución de actividades (Diagramas de distribución del trabajo)*: Se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta quince personas (Bueno, 2018, p. 296).
5. *Análisis de puestos*: Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y actitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña. Como podemos observar, para organizar una empresa se utilizan diferentes técnicas y una de ellas son los organigramas los cuales son básicos para establecer la estructura organizacional de una empresa (Bueno, 2018, p. 297).

## Dirección

Se conoce como dirección, a una de las etapas más importantes del proceso administrativo, en la que se aplica el conocimiento adquirido para llevar a cabo una toma de decisiones Pertinentes (Benítez, 2019, p. 141).

La dirección administrativa es una labor de alta responsabilidad, que es llevada a cabo por gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las organizaciones,

y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos trazados de antemano se cumplan, por esta razón, la dirección va a la par con el control y la retroalimentación dentro del proceso administrativo (Benítez, 2019, p. 142).

## **Etapas de la dirección administrativa**

### *Toma de decisiones*

Ante situaciones inesperadas o evaluaciones de la organización, es imprescindible tomar decisiones de manera ágil y siguiendo una secuencia de pasos:

- Definir el problema. Lo que implica analizar la situación actual, los obstáculos que se presentan y los resultados que se desean alcanzar.
- Evaluar las alternativas. Un problema puede ser analizado desde diferentes perspectivas, lo que da lugar a estrategias de resolución diversas, que pueden ir desde las más directas hasta las más sutiles.
- Tomar una decisión. Una vez evaluadas todas las opciones, se debe seleccionar la más viable y ponerla en práctica, considerando las posibles consecuencias y anticipando futuros escenarios.
- Integración. En esta fase se organizan los recursos y se establecen las estrategias para llevar a cabo la decisión, poniendo en práctica las acciones planificadas.

### *Tipos de dirección administrativa*

- Dirección autocrática. Aquella en que la autoridad impone sus normas, criterios y decisiones sin consultar a sus subordinados, por lo que suele generar ambientes de trabajo tensos y dictatoriales, en los que la disciplina y la inseguridad pueden ir de la mano (Castrillon, 2014, p. 122).
- Dirección paternalista. Se trata de una flexibilización de la dirección autocrática, en la que los cargos jerárquicos se involucran en la labor de sus subordinados e incluso en sus vidas personales, pero siempre desde una posición de poder y de autoridad. Suele aplicarse para organizaciones con personal muy joven o en formación (Castrillon, 2014, p. 123).
- Dirección Laissez-faire (“dejar hacer”). Un modelo de dirección que interviene muy poco en el desempeño de sus subordinados, permitiéndoles un altísimo grado de autonomía y decisión (Castrillon, 2014, p. 124).

- **Dirección democrática.** Se inspira en los principios de la igualdad de oportunidades y de la consulta masiva para tomar decisiones, sin sacrificar la estructura jerárquica de la organización (Castrillon, 2014, p. 125).

### **Principios de la dirección administrativa**

**Coordinación de intereses. Alinear objetivos:** La dirección debe garantizar que los objetivos individuales y de cada área se alineen con la visión general de la organización.

**Sinergia organizacional:** Es fundamental fomentar una sinergia entre los diferentes intereses, de manera que el esfuerzo individual contribuya al éxito colectivo.

**Unificación de propósitos:** La dirección debe lograr que todos los miembros de la organización trabajen hacia un mismo fin, creando un sentido de unidad y propósito compartido.

**Impersonalidad del mando. Objetividad en la gestión:** Las decisiones organizacionales deben basarse en criterios objetivos y transparentes, evitando favoritismos o influencias personales.

**Estructura jerárquica definida:** La organización debe contar con una estructura clara y establecida, donde las responsabilidades y autoridades estén bien definidas.

**Reglas claras y justas:** Es necesario establecer normas y procedimientos claros y justos que se apliquen de manera equitativa a todos los miembros de la organización.

**Supervisión directa e indirecta. Liderazgo cercano:** La dirección debe estar en contacto cercano con sus colaboradores, brindando apoyo y orientación para alcanzar los objetivos.

**Delegación de autoridad:** Es importante delegar responsabilidades y empoderar a los equipos para que puedan tomar decisiones y resolver problemas de manera autónoma.

**Estructura jerárquica eficiente:** La organización debe contar con una estructura jerárquica que permita una comunicación fluida y una toma de decisiones ágil

**Aprovechamiento y resolución de los conflictos. Gestión del cambio:** La dirección debe ser proactiva ante los cambios y los conflictos, transformándolos en oportuni-

dades de mejora.

**Cultura de innovación:** Es fundamental fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad de opiniones y fomente la resolución creativa de problemas.

**Adaptabilidad:** La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades que surjan.

## **Control**

El control es una función administrativa fundamental que consiste en comparar el desempeño real con los estándares establecidos, identificando desviaciones y tomando medidas correctivas para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Existen ciertos elementos que son básicos o esenciales en la función del control:

1. La supervisión de las actividades realizadas debe llevar a cabo un proceso de supervisión.
2. Para poder determinar cambios en los resultados han de existir estándares o patrones establecidos.
3. La corrección de errores a las posibles desviaciones en los resultados o de las actividades realizadas es una función del control.
4. El control permite planificar las actividades a realizar y los objetivos a alcanzar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

## **Tipos de control**

De acuerdo con el momento en que se lleva a cabo se puede establecer la siguiente clasificación:

### ***1. Control Preliminar (pre control)***

Tiene como objetivo proactivo la identificación y mitigación de riesgos potenciales, asegurando así el éxito de las operaciones.

### ***2. Control Coincidente (concurrente)***

Implica la monitorización continua de las actividades, la corrección de desviaciones y la adaptación a cambios imprevistos para alcanzar los objetivos establecidos.

### ***3. Control por retroalimentación (post control)***

Es un proceso de evaluación y corrección que se lleva a cabo una vez que las actividades se han completado, con el objetivo de identificar las causas de las desviaciones y proponer medidas preventivas para futuras operaciones:

### ***4. Control de gestión***

Utiliza indicadores clave de desempeño para medir la efectividad de las estrategias y tácticas implementadas en un período determinado.

### ***5. Control organizacional***

Evalúa continuamente el progreso de las actividades, comparándolo con los estándares establecidos, y ajusta las acciones según sea necesario.

### ***6. Control directivo***

Analiza la posición competitiva de la organización en su mercado y evalúa la efectividad de sus estrategias para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo.

## **Objetivos del control en la empresa**

Los objetivos del control en la empresa son:

- *El control de operaciones:* objetivos de acción diaria.
- *El control de los procesos informativos y contables:* objetivos de información operativa y financiera.
- *El control de los resultados:* objetivos funcionales y resultados preferentemente económico-financieros.
- *El control de las estrategias:* gestión de las estrategias a medio y largo plazo.

El control de las responsabilidades sociales: hacia los llamados *stakeholders* y otros agentes sociales externos a los que afecta la actividad empresarial.

## **Niveles de control**

El control en la práctica se conforma por tres niveles, a saber:

### ***1. Mínimo control.***

Proceso previo a la fijación de objetivos y a la utilización de presupuestos cuyas principales características son:

- Análisis de operaciones diarias.
- Identificación de los principales riesgos y ventajas competitivas.
- Valoración de la estructura organizacional y los procesos.
- Conocimiento inmediato de reportes de resultados que son comparables en el tiempo.
- Elaboración mensual de los informes financieros principales con algunos indicadores de gestión.

### ***2. Control presupuestario y previsiones.***

Parte de la información conferida por el nivel anterior, ya se ha confeccionado un presupuesto y dentro de éste se han consignado los diferentes objetivos y sus responsables. Sus principales características son:

- Anticipación del futuro a corto y mediano plazo.
- Análisis y corrección de desviaciones de los resultados reales versus los objetivos previstos.
- Redefinición de objetivos en función de resultados obtenidos.
- Búsqueda de la eficiencia de la estructura organizacional.
- Elaboración mensual del informe de control de gestión.
- Confección mensual, anual y acumulada de estados financieros e indicadores de gestión.

### ***3. Control integrado de gestión.***

Una vez escalados los dos niveles anteriores se busca anticipar el futuro al planificar la estrategia a largo plazo (3 años). Sus principales características son:

- Minimización de riesgos, amenazas y contingencias a largo plazo mediante una planificación estratégica que contemple las posibles crisis.
- Gestión en función de responsabilidades y objetivos fijados en el plan, citado en el punto anterior.
- Evaluación de la dimensión y funciones de la estructura organizacional según los resultados previstos.
- Modificación adaptativa de la estrategia de acuerdo con los resultados obtenidos.
- Elaboración de un plan estratégico general a tres años, que contempla objetivos y planes específicos por áreas funcionales.
- Elaboración de un informe de control de gestión por departamentos y de forma general para, mínimo, tres años.

## **Actividad de la unidad No. 4**

El proceso administrativo, es el instrumento que emplean las empresas para alcanzar sus metas, aumentar sus beneficios socioeconómicos y de rentabilidad. Ahora bien, el trabajo del administrador dentro de la empresa es hacer que se efectúen cada una de las funciones del proceso administrativo de manera eficiente, orientando todos los esfuerzos al logro de los objetivos.

Bajo esta introducción y en base al tema analizado en la unidad, considere que en este momento usted cuenta con los recursos económicos para iniciar con una panadería en un lugar estratégico de la ciudad, su trabajo como administrador, es detallar las diferentes actividades que deberá desarrollar de acuerdo con el proceso administrativo.

## **Autoevaluación No. 4**

**Instrucción:** Señale la respuesta correcta para cada una de las preguntas propuestas:

1. Ponga verdadero o falso: El proceso administrativo está compuesto por dos fases. La fase mecánica que comprende la planificación y la organización; mientras que la parte dinámica que está compuesta por la dirección y el control.

A. Verdadero

B. Falso

2. Escoja la respuesta correcta: permite una utilización equilibrada de los recursos, cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar.

A. Planificación

B. Previsión

C. Organización

3. Escoja la respuesta correcta: Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente.

- A. Previsión
- B. Planificación
- C. Organización

4. Constituye un conjunto de reglas a respetar dentro de la empresa por todos quienes allí laboran.

- A. Planificación
- B. Organización
- C. Empresa



## **Referencias**

- Aizaga, M., Baldeón, P., Pérez, G., Riascos, J., González, B., Campechano, E., y Ulloa, B. (2021). *Gestión Administrativa de las Organizaciones, actualidad y perspectivas*. Editorial Uniagustiniana.
- Arguello, A. L. (2020). *Administración de Empresas. Elementos Básicos*. PONS PUBLISHING HOUSE / PONS ASBL.
- Benítez, E., Castro, M., Hidalgo, R., Lalama, M., y Vizcaíno, G. (2021). *La Planeación Estratégica, en la Práctica*. UDLA Ediciones.
- Benítez, K. P. (2019). Habilidades Del Gerente Empresarial. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 1(1).
- Briones, W., Guanín, E., Morales, F., & Bajaña, J. (2019). Gestión de los procesos administrativos en extractoras de palma africana. *Ciencias Holguín*, 25(2).
- Bueno, R. R. (2018). *Elementos Básicos de Administración*. UAS/DGEP.
- Busigo, I. C. (2020). La administración; un recorrido histórico a través de los tiempos. *Liderazgo Estratégico*, 10(1), 55–70.
- Castrillon, A. (2014). *Fundamentos Generales de Administración*. Centro Editorial Esumer.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill.
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación.
- Díaz, A., Patiño, F., Montero G., Arcos, R. (2003). *Administración Básica I*. Fondo Editorial FCA.
- Díaz, E., Castro, M., Hidalgo, R., Lalama, M., y Vizcaino, G. (2021). *La Planificación Estratégica en la Práctica*. UDLA Ediciones.
- Diccionario Etimológico Castellano. (2024, 02 de agosto). Administración. <https://etimologias.dechile.net/?administracio.n>
- Drucker, P. (2007). *The Practice of Management*. Elsevier.
- Euroinnova. (2024). ¿Qué son las habilidades gerenciales y por qué son importantes? <https://www.euroinnova.com/blog/que-son-las-habilidades-gerenciales>
- Fayol, H. G. (1987). *General and Industrial Management*. Pitman.
- García, A. (2022). Administración ¿Éxito Empresarial? <https://lc.cx/-p4e-m>
- Gulick, L. (1937). *Notes on the Theory of Organization*. Columbia University. Institute of Public Administration.
- Koontz, H. W. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. McGraw Hill.
- Macha, R. V. (2022). Habilidades gerenciales en el desarrollo de modelo de negocio en las pequeñas. *Habilidades gerenciales* (pp. 1-43). Editorial Salud, Ciencia y Tecnología.
- Mintzberg, H. (2015). *The Nature of Managerial Work (1973) & Simply Managing: What Manager Do-And Can Do Better (2013)*. Harper & Row. <https://doi.org/10.3917/mana.182.0186>

- Mora, Y. (2016). *Análisis comparativo entre los modelos de administración de empresas del sector público y privado en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Moreno, N. (2020). *Modelos de gestión para potenciar el crecimiento empresarial*. UTEG.
- Münch, L. (2014). *Administración Gestión Organizacional, Enfoques y Proceso Administrativo*. Pearson.
- Ramírez, C. (2010). *Fundamentos de Administración*. Ecoe Ediciones.
- Reyes, A. (1998). *Administración Moderna*. Editorial Limusa.
- Robbins, S. C. (2022). *Administración*. Pearson.
- Robbins, S. P. (2022). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Romero, F., Negrete, O., Ayaviri, D., Nieves, G. (2021). *La Administración de Empresas, Contextos y Tendencias*. GCPI-UNACH.
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., y Strickland III, A. (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos*. McGraw-Hill / Interamericana.
- Valeriano, L. (2008). La Administración como Ciencia, Técnica y Arte. *Gestión en el Tercer Milenio, Rev. de Investigación, de la Fac de Ciencias Administrativas*, 11(2), 7-10.

## Glosario

- **Administración:** Es el acto de administrar, planificar, controlar y dirigir los diversos recursos con los que cuenta una persona, empresa, negocio u organización con el fin de alcanzar una serie de objetivos.
- **Capacidad:** se refiere a la cualidad de ser capaz para algo determinado, dicha cualidad puede recaer en una persona, entidad o institución, e incluso, en una cosa.
- **Comportamiento:** Se denomina como comportamiento todas aquellas reacciones que tienen los seres vivos en relación con el medio en el que se encuentran.
- **Eficiencia:** Se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.
- **Estructura:** Se refiere a la disposición y distribución de las partes de un todo, cuyo orden y relación entre sí permiten el funcionamiento de un determinado sistema.
- **Evolución:** La evolución es el cambio que se produce de un estado a otro en un objeto o sujeto, como producto de un proceso de transformación progresiva.
- **Gobierno:** Es la autoridad gobernante de una unidad política, que tiene por objeto tanto dirigir, controlar y administrar las instituciones del Estado, como regular una sociedad política y ejercer autoridad.
- **Insumo:** Es un concepto económico que permite nombrar a un bien que se emplea en la producción de otros bienes. De acuerdo al contexto, puede utilizarse como sinónimo de materia prima o factor de producción.
- **Necesidad:** Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible. También se utiliza esta palabra para significar obligación.
- **Negocio:** Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos.
- **Procedimiento:** Es un término que hace referencia a la acción que consiste en proceder, que significa actuar de una forma determinada. El concepto, por otra parte, está vinculado a un método o una manera de ejecutar algo.

- **Racionalización:** Se refiere a la optimización de tiempos, costos o esfuerzos en base a una planificación; o a la reducción de algún concepto a una noción racional.
- **Responsabilidad:** Es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo. La responsabilidad es también el hecho de ser responsable de alguien o de algo.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Algunas ideas que resumen la evolución de las funciones de la empresa**

Fayol destaca que toda organización debe de cumplir con una serie de funciones básicas, que son las siguientes:

**Funciones técnicas.** Son las funciones empresariales y primordiales de la empresa, ligadas a la producción de bienes y servicios, como las funciones productivas.

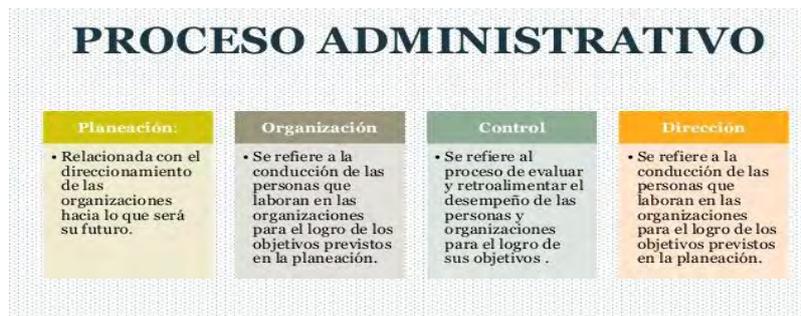
**Funciones comerciales.** Se enfocan en las actividades de compra, venta e intercambio. Tratan de la importancia de la producción eficiente y de que los bienes puedan llegar bien y ser consumidos.

**Funciones financieras.** Implican la búsqueda y la gestión del capital, donde el administrador juega un papel fundamental, ya que controla toda la economía de la empresa, evitando actos imprudentes de uso de capital.

**Funciones de seguridad.** Hacen referencia al bienestar de la organización y de los trabajadores, teniendo en cuenta la seguridad tanto industrial como personal, de higiene, entre otros.

**Funciones contables.** Esta serie de funciones se enfocan en todo lo relacionado a los costos, inventarios, y estadísticas empresariales. Trata de llevar un buen control de los recursos y de informar constantemente de cada estado financiero y de las operaciones que se van realizando.

**Funciones administrativas.** Son las encargadas de la regulación, integración y control de las cinco funciones anteriores. Estas deben ser coordinadas de forma eficaz y eficiente para conseguir una buena coordinación y control general de la organización en su totalidad.



El CES, en ejercicio de las atribuciones que le confieren la Ley Orgánica de Educación Superior,

**Resuelve:**

**Artículo Único.**—Aprobar la reforma a la Normativa transitoria para el desarrollo de actividades académicas en las Instituciones de Educación Superior, debido al estado de excepción decretado por la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID-19,

“Artículo 4b.- Guías de estudio.—Para garantizar la continuidad de los estudios del alumnado, las IES elaborarán guías de estudio por cada asignatura, curso o su equivalente, de tal forma que el estudiante que no tenga acceso a medios tecnológicos pueda acceder al material del curso y desarrollar las actividades académicas de la asignatura mediante el aprendizaje autónomo.

... Dichas guías, estarán en formato digital descargable para su fácil acceso, y en formato impreso, en el caso de que los estudiantes, justificadamente así lo soliciten. Las guías deberán ser entregadas al estudiante al inicio de cada período académico





Religación  
**Press**