



INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO TENA
Tecnología, Innovación y Desarrollo



ADMINISTRACIÓN

Instrumento para facilitar el proceso de enseñanza-
aprendizaje de la asignatura

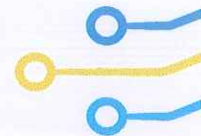
**GUÍA GENERAL DE ESTUDIO
DE LA ASIGNATURA
20250008**

**FUNDAMENTOS
ADMINISTRATIVOS**

Período académico
Primero

Octubre - 2025

MAZABANDA GONZALEZ CRISTINA ALEJANDRA



**GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA - FUNDAMENTOS
ADMINISTRATIVOS**
INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO TENA

Carrera de Tecnología en Administración

ISTT ADM Primera Edición – Tena, Octubre 2025

SIN ISBN

Instituto Superior Tecnológico Tena
Km. 1 1/2 Vía Tena - Archidona
Tena, Ecuador

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares internos. El contenido se puede citar y reproducir, siempre que se reconozca los créditos correspondientes, refiriendo.

AUTOR(ES) - REDACCIÓN Y FORMULACIÓN DE CONTENIDOS

Lcda. Cristina Alejandra Mazabanda González

Profesora del Instituto Superior Tecnológico Tena

REVISIÓN DE PARES

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz
Mg. Henry Fabian Chango Chango
Mg. Martha Janina Duarte Mora
Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Lcda. María Angélica Campoverde Encalada

Comisión de revisión técnica de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

APROBACIÓN

Mg. Danilo Alexander Zamora Núñez
Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Impreso y hecho en Ecuador.

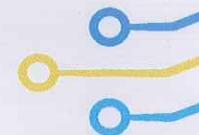


TABLA DE CONTENIDO

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA	5
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS	5
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA.....	5
OBJETIVO GENERAL	5
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA.....	5
CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA	6
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS	7
BIBLIOGRAFÍA.....	8
DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS	9
Competencias Específicas	9
UNIDAD 1: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN.....	10
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	10
1.1 Definición de empresa	11
1.2. Las organizaciones y su entorno	21
1.3. Qué es administrar	23
1.4. Las funciones administrativas	24
1.5. Principios administrativos	25
1.6. Niveles en la administración	27
UNIDAD 2: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	28
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	28
2.1. Taylor y la Administración Científica	29
2.2. Teoría Clásica de Fayol	30
2.3. Escuela de Relaciones Humanas	31
2.4. Teoría del Desarrollo Organizacional	33
2.5. Administración de la Calidad	35
2.6. Administración por objetivos	37
UNIDAD 3: PROCESO ADMINISTRATIVO	40
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	40
3.1. Planeación	41
3.2 Organización	42
3.3. Dirección	46
3.4. Control	47
UNIDAD 4: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL	49

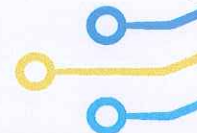
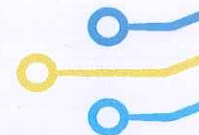
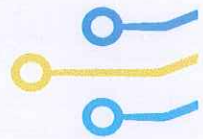


DIAGRAMA DE APRENDIZAJE	49
4.1 Ética en la empresa	50
4.2 Administración y valores	51
4.3 Ética profesional en la administración	52
4.4 Responsabilidad social	53
4.5 Responsabilidad ambiental	53
ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES	55



GUIA GENERAL DE ESTUDIO DE LA ASIGNATURA

DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA					
Carrera	Administración		Nombre asignatura	Fundamentos Administrativos	
Modalidad	Presencial		Campo de Formación	NA	
Jornada	Matutina/Vespertina/Nocturna		Unidad de Organización Curricular	Profesional	
Período académico	Primero		Código de la asignatura	ADM 105	
Distribución de horas en las actividades de aprendizaje			N° Total de horas de la asignatura	192	
N° de horas Docencia	64	N° de horas Aprendizaje Práctico Experimental		N° de horas Autónomo	48
		En contacto con docente	32	Autónomo	48
PRERREQUISITOS Y CORREQUISITOS					
Prerrequisitos de la asignatura			Correquisitos de la asignatura		
Asignatura		Código	Asignatura		Código
DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA					
Fundamentos Administrativos se refiere a la esquematización de las actividades y/o criterios que deben tomar en cuenta las personas que lideran una organización, para alcanzar resultados; es determinación, análisis e implementación del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar.					
OBJETIVO GENERAL					
Promover la participación activa de los estudiantes en el proceso de enseñanza – aprendizaje de la disciplina administrativa, desde sus fundamentos, haciendo énfasis en los enfoques sistémico y contingente en la aplicación del proceso administrativo mediante la práctica, con el fin de despertar las habilidades de indagación, exploración y búsqueda de competencias para dar respuestas a las principales interrogantes que se suscita en el desarrollo de las diferentes áreas administrativas.					
CONTRIBUCIÓN DE LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LA ASIGNATURA AL PERFIL DE EGRESO DE LA CARRERA					
Resultados de aprendizaje de la asignatura		Resultados de aprendizaje del perfil de egreso de la carrera		Contribución (alta – media – baja)	
Identifica conceptos, teorías y modelos de organización de las empresas desde perspectivas estructurales y conductuales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente, prestando especial atención al aspecto humano de las organizaciones.		Forma parte del área administrativa de empresas de cualquier tipo; planificando, analizando, diseñando e implementando soluciones administrativas y financieras en ellas.		Alta	
Analiza los recursos financieros, materiales y el talento humano, teniendo en cuenta las diferentes actividades y potenciando las capacidades del personal dentro de las organizaciones		Aplica los conocimientos adquiridos durante su formación profesional, a fin de que la administración sea organizada, sistemática y planificada de acuerdo a los niveles de crecimiento de la empresa.		Alta	
		Desempeña actividades relacionadas con la gestión de talento humano de acuerdo		Alta	



<p>Aplica el proceso de planificación, organización, dirección y control en las distintas actividades para el buen funcionamiento de la empresa e institución con responsabilidad social.</p>	<p>a las necesidades de las organizaciones, respetando las normativas vigentes a nivel laboral, tributario y contable del país</p>	
<p>Analiza la ética profesional en la administración y la responsabilidad social ambiental de las organizaciones.</p>	<p>Utiliza herramientas administrativas que contribuyan a la optimización de procesos y adecuado desempeño de las áreas departamentales de la empresa.</p>	<p>Media</p>

CONTENIDOS DE LA ASIGNATURA (descripción mínima de contenidos de la asignatura)

Unidad 1: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

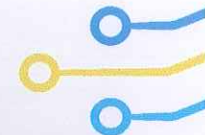
- 1.1 Definición de empresa
 - 1.1.1 Evolución de la empresa
 - 1.1.2. Elementos que conforman la empresa
- 1.2. Las organizaciones y su entorno
- 1.3. Qué es administrar
 - 1.3.1 Eficiencia
 - 1.3.2 Eficacia
- 1.4. Las funciones administrativas
- 1.5. Principios administrativos
- 1.6. Niveles en la administración

Unidad 2: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

- 2.1. Taylor y la Administración Científica
- 2.2. Teoría Clásica de Fayol
- 2.3. Escuela de Relaciones Humanas
- 2.4. Teoría del Desarrollo Organizacional
- 2.5. Administración de la Calidad
- 2.6. Administración por objetivos

Unidad 3: PROCESO ADMINISTRATIVO

- 3.1. Planeación
 - 3.1.1 Pasos de la planeación
 - 3.1.2 Como establecer objetivos
 - 3.1.3 Tipos de Planeación
- 3.2 organización
 - 3.2.1. Organización formal e informal
 - 3.2.2. La definición de funciones y obligaciones
 - 3.2.3. Tipos tradicionales de organización
 - 3.2.4. Estructuras organizacionales para el ambiente global
 - 3.2.5. Tipos de departamentalización
 - 3.2.6. Integración de personal
 - 3.2.7. Integración de los recursos materiales, informáticos y financieros
- 3.3. Dirección
 - 3.3.1. Motivación
 - 3.3.2. Liderazgo
 - 3.3.3. Comunicación
- 3.4. Control
 - 3.4.1. Proceso de control básico
 - 3.4.2. Tipos de estándares
 - 3.4.3 Tipos de control
 - 3.4.3. Control Estratégico
 - 3.4.4. Control Táctico
 - 3.4.5. Control Operacional
 - 3.4.6 Ejercicio de aplicación utilizando herramientas tecnológicas

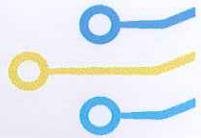


Unidad 4: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

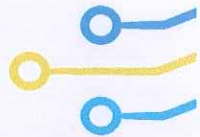
- 4.1 Ética en la empresa
- 4.2 Administración y valores
- 4.3 Ética profesional en la administración
- 4.4 Responsabilidad social
- 4.5 Responsabilidad ambiental

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS Y RECURSOS DIDÁCTICOS

ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS	HABILIDADES BLANDAS	FINALIDAD
Activas para la enseñanza y aprendizaje	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: confianza, crítica y autocrítica, honestidad, integridad	<ul style="list-style-type: none"> • Generar confianza/ Promover el pensamiento crítico. • Permite a los estudiantes cumplir un rol activo dentro de su formación. • Construye una sociedad participante.
Aprendizaje y trabajo cooperativo	Valores elementales de convivencia y civilidad: crítica y autocrítica, tolerancia, empatía, respeto, justicia, lealtad, paciencia	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente de colaboración/ trabajo en equipo/ Saber escuchar/Promover el pensamiento crítico/ fomentar el liderazgo/ adaptabilidad. • Mantener una comunicación abierta con el equipo/ tolerancia a los errores, aceptar y aprender de las críticas. • Fomentar el sentido de pertenencia
Aprendizaje individual	Valores vinculados a la autonomía del sujeto: responsabilidad, honestidad, integridad, efectividad, autonomía	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitar la asimilación del contenido por parte del estudiante/ Plantear preguntas para promover la comunicación efectiva /Promover el pensamiento crítico • Lectura comprensiva para fijar contenidos/ Promover el pensamiento crítico
RECURSOS DIDÁCTICOS		
MATERIALES CONVENCIONALES	<i>Material impreso: libros, folletos, fotocopias, periódicos, etc.</i>	
	<i>Tableros didácticos: pizarra</i>	
MATERIALES AUDIOVISUALES	<i>Imágenes fijas proyectables (fotos): diapositivas y fotografías.</i>	
	<i>Materiales audiovisuales (vídeo): películas, vídeos, podcasts, infografías animadas, presentaciones interactivas.</i>	
NUEVAS TECNOLOGÍAS	<i>Programas informáticos: procesador de palabras, hojas de cálculo, presentaciones</i>	
	<i>Servicios telemáticos: páginas web, plataforma EVA, correo electrónico, google drive, canva, Kahoot.</i>	



BIBLIOGRAFÍA		
Bibliografía Básica de la Asignatura:	Físic o	Digital
Chiavenato, I., (2019). <i>Introducción a la teoría general de la administración</i> (décima edición). By propositivos design thinking S. México. ISBN: 978-1-4562-6982-1. Número de inventario en biblioteca: ISTT-GOT-0191	X	
Jones, R., George J., (2015) <i>Administración contemporánea</i> . (décima edición). Mcgraw-Hill. México ISBN: 1-4562-6957-7 Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0107		
Bibliografía de consulta de la Asignatura:	Físic o	Digital
DeCenzo, R., (2017) <i>Fundamentos de Administración</i> . (décima edición) Pearson Educación S.A México. ISBN: 978-607-32-3962-2. Número de inventario en biblioteca: ISTT-DS-0046	X	
Heizer J. , Render B.,(2009) <i>Principios de administración de operaciones</i> . (séptima edición) Bernardino Gutiérrez Hernández. ISBN: 978-607-442-099-9. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0167	X	
Sierra & Bernal., (2008) <i>Proceso Administrativo para las organizaciones del siglo XXI</i> . (primera edición) Pearson Educación S.A México. ISBN: 978-970-26-1562-0. Número de inventario en biblioteca: ISTT-ADM-0086	X	
Amaru A., (2009) <i>Fundamentos de administración Teoría general y proceso Administrativo</i> . (primera edición) Pearson Educación. ISBN: 978-970-26-1511-8		X
Cardona & Ramirez., (2016) <i>Fundamentos de administración</i> . (cuarta edición) Ecoe Ediciones. ISBN: 978-958-771-372-5 --978-958-771-373-2 (e-book) https://www.researchgate.net/publication/307466939		X
Hitt M., (2006) <i>Administración</i> . (novena edición) Pearson Educación S.A Mexico. ISBN: 970-26-0760-4. (Pág. 78-89) https://books.google.com.ec/books?id=t8jx-iiiaNoEC&pg=PA77&dq=ambiente+externo+organizacion&hl=es&ei=Bbt-TdT0HpOisQPJgt5BO&sa=X&oi=book_result&ct=result&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false		X
Osterwalder A. & Pigneur Y. (2010) <i>Generación de modelos de negocios</i> . (primera edición) editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U. Grupo Planeta ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF) https://www.academia.edu/29038550/Generaci%C3%B3n_de_Modelos_de_Negocios_Canvas_Osterwalder_y_Pigneur		X
Hart C.W. M. (2012) <i>Los experimentos de Hawthorne</i> . Revista Cubana de Salud Pública. 2012; 38(1) 156-167. http://scielo.sld.cu		X



DESCRIPTIVA DE LAS COMPETENCIAS DE LA GUÍA DE FUNDAMENTOS ADMINISTRATIVOS

Este documento presenta una descripción detallada de las competencias que se desarrollan en la asignatura de Fundamentos Administrativos. A medida que la disciplina de la administración continúa evolucionando, es fundamental que los estudiantes adquieran un conjunto de habilidades y conocimientos que les permitan desempeñarse de manera efectiva en cualquier organización.

La guía de la asignatura está diseñada para proporcionar a los estudiantes una comprensión integral de los aspectos teóricos y prácticos de la administración. A través del estudio de esta asignatura, los estudiantes desarrollarán las siguientes competencias:

Competencias Específicas

Unidad 1: Contextualización de la Administración

- Definir qué es la administración y su importancia en las organizaciones.
- Identificar los elementos que conforman una empresa y su evolución histórica.
- Diferenciar los conceptos de eficiencia y eficacia, y su aplicación en la gestión.
- Explicar las funciones administrativas básicas y los principios que rigen la administración.

Unidad 2: Teorías Administrativas

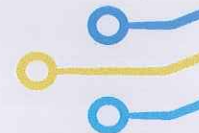
- Reconocer los postulados de la teoría de la administración científica de Taylor.
- Comprender la teoría clásica de Fayol y las funciones administrativas que propuso.
- Analizar los enfoques de la escuela de relaciones humanas, la teoría del desarrollo organizacional y la administración por objetivos.
- Valorar la importancia de la administración de la calidad en la gestión moderna.

Unidad 3: Proceso Administrativo

- Aplicar los pasos de la planeación, incluyendo la definición de objetivos y los diferentes tipos de planes.
- Diseñar estructuras organizacionales, reconociendo la organización formal e informal y los distintos tipos de departamentalización.
- Desarrollar habilidades de dirección como motivación, liderazgo y comunicación efectiva.
- Ejecutar las etapas del proceso de control, desde el establecimiento de estándares hasta la implementación de acciones correctivas.

Unidad 4: Ética y Responsabilidad Social

- Integrar la ética profesional en la toma de decisiones administrativas.
- Evaluar la importancia de los valores y la responsabilidad social y ambiental en las empresas.
- Analizar el impacto social y ambiental de las organizaciones en su entorno.



UNIDAD 1: CONTEXTUALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

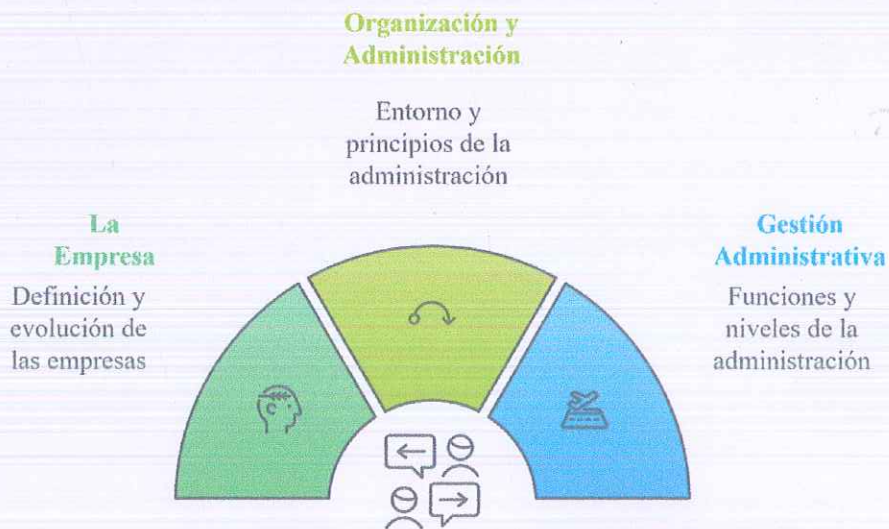
- 1.1 Definición de empresa
 - 1.1.1 Evolución de la empresa
 - 1.1.2. Elementos que conforman la empresa
- 1.2. Las organizaciones y su entorno
- 1.3. Qué es administrar
 - 1.3.1 Eficiencia
 - 1.3.2 Eficacia
- 1.4. Las funciones administrativas
- 1.5. Principios administrativos
- 1.6. Niveles en la administración

Resultado de Aprendizaje

Identifica conceptos, teorías y modelos de organización de las empresas desde perspectivas estructurales y conductuales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente, prestando especial atención al aspecto humano de las organizaciones.

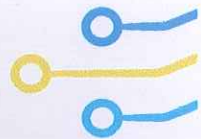
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Fundamentos de la Administración



SÍNTESIS

Esta unidad introduce los fundamentos de la empresa y la administración. Se exploran las definiciones de empresa, su evolución histórica y los elementos que la componen. Se analiza la importancia de la relación entre la organización y su entorno, así como la diferencia crucial entre eficiencia (hacer las cosas bien) y eficacia (lograr los objetivos). Finalmente, se abordan las funciones administrativas (planear, organizar, dirigir y controlar), los principios que las rigen y los distintos niveles de la administración dentro de una organización.



1.1 Definición de empresa

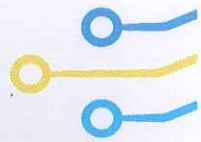
La empresa es una "unidad de transformación" de insumos en bienes y servicios, cuyo objetivo es generar beneficios y aumentar la utilidad para satisfacer las necesidades humanas. En el sistema económico capitalista, se define como una unidad autónoma de producción que, de manera característica, utiliza trabajo ajeno, no se enfoca en el autoconsumo y su actividad está mayoritariamente, aunque no exclusivamente, motivada por el lucro. La concepción moderna de la empresa ha evolucionado, integrando tanto una visión económica como una visión organizacional. Se la considera no solo una unidad económica, sino también una entidad social con un enfoque en su estructura interna y sus procesos.

"La sociedad industrial se ha apropiado del vocablo empresa para denominar la actividad humana que se encamina a la producción de bienes y a la prestación de servicios. Esto significa que producir, negociar, comercializar y organizar servicios son tareas que implican grados de dificultad y de riesgo. La actividad industrial y la organización y prestación de servicios requieren de esfuerzo, de valor y de voluntad expuesta al riesgo" Ramírez & Ramírez (2021).

Los elementos que conforman una empresa interactúan entre sí en un sistema complejo. Estos elementos se pueden clasificar en cuatro grupos fundamentales. El primero es el capital humano, que incluye a los propietarios, accionistas, directivos y, crucialmente, a los trabajadores. Estos últimos son considerados el "corazón operativo" y el motor que impulsa el éxito de la organización. Los elementos tangibles son los activos físicos que proporcionan la infraestructura para la producción y la entrega de productos o servicios. Se dividen en capital no corriente, como instalaciones, maquinaria y equipos, que son esenciales para las operaciones a largo plazo; y capital corriente, que abarca activos en constante movimiento como materias primas y efectivo, vitales para las operaciones diarias y la gestión de flujos de caja.

El tercer grupo lo componen los elementos intangibles, que son activos no físicos, pero de gran valor. Entre ellos se encuentran la organización, que define los roles, las responsabilidades y la jerarquía; la cultura empresarial, que es el conjunto de valores y creencias compartidas; y la imagen de marca, que es la percepción que el mundo exterior tiene de la empresa. Estos elementos intangibles actúan como el "ADN" de la empresa y son determinantes para la moral de los empleados, la lealtad del cliente y la toma de decisiones éticas. Finalmente, el entorno empresarial se refiere a todos los factores externos que rodean y afectan a la organización, y será analizado en detalle más adelante.

La visión de la empresa ha evolucionado de un concepto arcaico a un enfoque más global y sistémico. La teoría neoclásica la veía como una unidad de decisión única que solo buscaba el beneficio económico medible. Sin embargo, esta perspectiva resultó ser incompleta. La concepción actual reconoce a la empresa como un sistema integrado que comprende subsistemas técnico, directivo, humano, cultural y político, todos interrelacionados entre sí. Por lo tanto, un cambio en un subsistema, como la implementación de nueva tecnología informática, no se limita a un área, sino que repercute en la gestión de recursos humanos



y en las decisiones financieras. Esta interconexión exige una administración que no solo gestione la producción, sino que también considere y adapte la cultura, la comunicación y las relaciones con su entorno de manera holística.

Es necesario distinguir entre lo que es una organización administrativa y lo que es la actividad humana administrativa. La primera es un ente social creado por los hombres para obtener determinados fines y la segunda se refiere tanto a los principios que conforman la teoría administrativa como a los procesos administrativos que los hombres ejecutan para obtener unos resultados.

Tipología empresarial:

Se acostumbra clasificar y denominar las empresas en función de diferentes criterios:



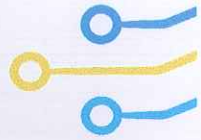
Fuente: Ramírez & Ramírez (2021)

1.1.1 Evolución de la empresa

La empresa como organismo social, siempre han existido, aunque de manera muy rudimentaria.

Orígenes Primitivos y la Primera Organización Social (Pre-2150 a.C.)

Las formas más tempranas de la empresa como organismo social se encuentran en la comunidad primitiva, la primera forma en que los seres humanos se organizaron para satisfacer sus necesidades. En esta etapa, la empresa no existía como una entidad separada, sino que era la manifestación misma de la cooperación comunitaria. Los grupos, formados por parientes, dependían directamente de los recursos que la naturaleza



les proporcionaba, y se dedicaban a la recolección, caza y pesca, operando bajo un sistema de cooperación para organizar la producción y la distribución de bienes y servicios.

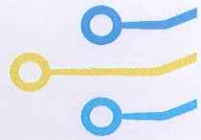
La primera división del trabajo en estas sociedades fue rudimentaria, basada exclusivamente en el sexo y la edad de los individuos. A medida que se desarrollaron y mejoraron las fuerzas de producción, se hizo necesaria una división social del trabajo más avanzada. Esta división, aunque seguía siendo incipiente y con la agricultura aún en una fase muy rudimentaria, permitió un aumento significativo en la producción y la productividad. Este incremento en la eficiencia fue un catalizador fundamental, ya que generó más bienes de los necesarios para la subsistencia inmediata, lo que se conoce como excedente económico.

La aparición de este excedente es un hito trascendental. Su producción y desarrollo fue lo que originó la división de la sociedad en clases antagónicas. Un grupo social se apropió de los medios de producción, creando la distinción entre los poseedores (esclavistas) y aquellos que no los tenían (esclavos). Este cambio marcó la transición de la propiedad colectiva a la propiedad privada, un cambio legal y social que es el verdadero origen de las estructuras de poder que definirían las empresas futuras. La empresa, por lo tanto, no solo es una entidad económica, sino un reflejo directo del sistema de poder y propiedad que prevalece en una sociedad. La cooperación comunitaria, mejorada por una incipiente división del trabajo, generó un excedente que, al ser apropiado, rompió el modelo social y económico primitivo, sentando las bases para la evolución de la empresa en las civilizaciones antiguas.

El Despertar de la Civilización y la Empresa Antigua (2150 a.C. – 400 D.C.)

Con el surgimiento del Estado y la civilización, la empresa experimentó una profunda transformación, pasando de ser una unidad de cooperación a una institución administrada por y para las estructuras de poder. En civilizaciones como Mesopotamia, el Estado y los templos desempeñaron un papel económico crucial, funcionando como centros de organización, producción y comercio. Las primeras instituciones burocráticas surgieron en Mesopotamia, donde los templos con poder administrativo organizaban las transacciones comerciales, regulaban el regadío y controlaban la distribución de recursos. Los textos cuneiformes de Uruk, que datan de alrededor del 3100 a.C., documentan las actividades económicas y comerciales del templo, demostrando la complejidad y el control de esta administración temprana.

El florecimiento del comercio fue un pilar de esta era. En Mesopotamia, el comercio era un componente fundamental, regulado por códigos legales como el de Eshnunna y el de Hammurabi. Si bien Egipto funcionó con un sistema de trueque durante gran parte de su historia, en Sumer se desarrolló el *shekel* de cebada, precursor del dinero formal. La moneda se generalizó, facilitando el intercambio de productos y el surgimiento de una clase de mercaderes especializados. Vastas redes comerciales, como la Ruta de la Seda y las rutas marítimas fenicias y griegas, conectaban continentes, permitiendo el intercambio de bienes y la difusión de ideas y culturas.



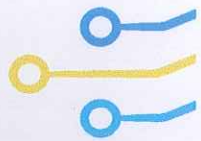
La Antigua Roma, heredera de estas tradiciones, llevó la organización empresarial a un nuevo nivel de sofisticación. Los romanos construyeron una red de vías que facilitaron el comercio y establecieron un sistema monetario estandarizado. Desarrollaron un sistema legal complejo que regulaba contratos y derechos de propiedad, brindando seguridad jurídica a los comerciantes. Surgieron instituciones financieras, con banqueros privados (*argentarii*) y públicos (*nummularii*) que ofrecían servicios de depósito, préstamo y cambio de moneda. Un ejemplo destacado de la organización romana son las *societas publicanorum*, asociaciones de contratistas privados que se encargaban de la recaudación de impuestos y la explotación de recursos estatales. A pesar de su función pública, estas sociedades no eran el equivalente a las sociedades anónimas modernas, ya que carecían de personalidad jurídica, eran inestables y se disolvían con la muerte de un socio. Esto demuestra que, en la economía romana, la acumulación de capital aún estaba firmemente ligada a individuos o élites, no a una entidad corporativa autónoma.

El sistema laboral de esta época se basaba en la esclavitud, lo que permitió a las élites dedicarse a la gestión y otras actividades sin involucrarse en el trabajo productivo. La mano de obra esclava se utilizó ampliamente en la agricultura y la producción artesanal, siendo una característica definitoria de la economía grecorromana. La producción de excedentes y su centralización en manos del Estado y los templos condujo a una burocracia temprana y a la creación de instituciones que gestionaban la nueva riqueza. La necesidad de comercio a larga distancia impulsó el desarrollo de herramientas financieras y legales sofisticadas, institucionalizando la empresa como un órgano de las estructuras de poder existentes.

La Empresa en el Feudalismo y el Auge de los Gremios (400-1400)

Tras el declive del Imperio Romano, la economía europea se retrajo hacia el sistema feudal, un modelo predominantemente rural y cerrado. La base de este sistema era la propiedad de la tierra (el feudo), perteneciente a un señor, y la servidumbre, una relación de explotación en la que los siervos estaban sujetos a la tierra y pagaban una renta por su cultivo. El comercio era marginal, ya que la producción estaba destinada a satisfacer las necesidades internas del feudo, sin un enfoque en la actividad comercial.

Sin embargo, a partir del siglo XI, el renacer urbano y el desarrollo de los burgos sentaron las bases para una nueva forma de organización económica, distinta del feudalismo. El comercio resurgió en las ciudades, lo que llevó a la consolidación de oficios y al surgimiento de la figura del artesano. Para proteger sus intereses y regular la actividad, los artesanos y comerciantes se organizaron en gremios. Estas corporaciones tenían una estructura jerárquica clara: aprendiz, oficial y maestro. Las funciones de los gremios eran múltiples y fundamentales para la economía urbana: controlaban la calidad, fijaban los precios para evitar la competencia desleal, regulaban la cantidad de talleres y ofrecían asistencia mutua a sus miembros, sirviendo como una forma incipiente de seguridad social al ayudar a los enfermos, las viudas y los huérfanos.



Paralelamente, el comercio a larga distancia, una actividad arriesgada dominada por grupos de mercaderes, se reactivó en eventos masivos conocidos como ferias. Las ferias medievales no solo eran centros de intercambio de bienes de lujo, sino también núcleos financieros donde se realizaban operaciones de cambio de moneda y préstamos, lo que fomentaba la innovación en las prácticas comerciales.

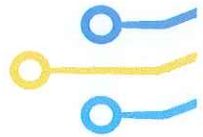
La creciente necesidad de capital para financiar el comercio a larga distancia, que excedía la capacidad de los modelos basados en la propiedad familiar o individual, impulsó la creación de nuevas formas societarias. Los comerciantes medievales desarrollaron sus propias normas, diferenciándose del derecho civil. En las ciudades italianas, surgieron las sociedades colectivas, caracterizadas por la responsabilidad ilimitada de sus miembros. Un avance crucial fue la sociedad en comandita, que permitía a los nobles y la Iglesia invertir capital sin participar directamente en el comercio, una actividad socialmente restringida para ellos. Esta estructura legal, al separar el capital del trabajo, fue un paso fundamental hacia la modernización de la empresa, ya que posibilitó la participación de capitalistas pasivos en la actividad comercial.

Los gremios, aunque vitales para el resurgimiento económico urbano, también se convirtieron en cotos cerrados al dificultar la entrada a la maestría a través de exámenes rigurosos y tasas elevadas, lo que limitaba la competencia y la innovación. Esta rigidez, junto con la limitada escala de la economía feudal, creó la necesidad de modelos organizativos más flexibles y con mayor capacidad de capitalización, que sentarían las bases para la era siguiente.

El Capitalismo Mercantil y el Renacimiento de la Empresa (1400-1700)

La transición a la Edad Moderna se caracterizó por la consolidación de los Estados-nación y la adopción del mercantilismo como doctrina económica dominante. El mercantilismo postulaba que el poder y la riqueza de una nación se medían por la acumulación de metales preciosos. En este contexto, la empresa se transformó en un instrumento directo de la política estatal, cuyo objetivo principal era asegurar una balanza comercial favorable para el país. El Estado intervino activamente, regulando el comercio, promoviendo la industria nacional y estableciendo monopolios.

Este período vio el surgimiento de las compañías privilegiadas, pioneras del capitalismo moderno. Empresas como la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales (VOC) y la Compañía Británica de las Indias Orientales (EIC) fueron el brazo ejecutor de las políticas mercantilistas. A diferencia de sus predecesoras, estas compañías no solo eran una asociación de mercancías, sino de capitales, que se negociaban a través de acciones. La VOC, fundada en 1602, es considerada la primera sociedad anónima del mundo y la primera en publicar sus ganancias. Los Estados les otorgaban cartas constitucionales especiales y privilegios monopolísticos, e incluso poderes casi soberanos para declarar la guerra, negociar tratados y acuñar su propia moneda. La despersion del capital, al separar al inversor (accionista) del gestor, fue una revolución, permitiendo la acumulación de grandes sumas de dinero de múltiples inversores, algo imposible con las sociedades anteriores.



Un aspecto menos reconocido de esta era es el desarrollo incipiente de las marcas. Aunque la creencia popular sitúa su origen en la Revolución Industrial, la evidencia demuestra que las empresas de la Florencia renacentista ya protegían sus productos con marcas registradas. Estas marcas tenían un valor real y una función pública y privada, y requerían protección estatal, lo que demuestra su papel en la mercadotecnia y la exportación de bienes manufacturados. Ya en la Antigua Roma, se utilizaban marcas en objetos de exportación como las lámparas de aceite, con nombres como "Fortis", y a finales de la Edad Media, surgieron las marcas obligatorias de las compañías. Esto demuestra una transición de una economía de subsistencia a una de consumo, donde la reputación del productor se convierte en un activo valioso.

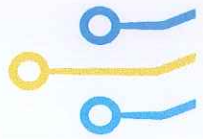
La relación simbiótica entre el Estado y estas compañías privilegiadas es el precursor del concepto de capitalismo de Estado, donde la empresa sirve a los objetivos nacionales. Al otorgarles monopolios, el Estado externalizaba la colonización y la explotación, minimizando su propio riesgo mientras maximizaba su beneficio. La innovación legal de la sociedad anónima fue un salto cualitativo, ya que la capacidad de acumular capital masivo de una manera despersonalizada y negociable permitió financiar proyectos de una escala sin precedentes.

La Revolución Industrial y la Empresa Moderna (1700-1900)

La Revolución Industrial marcó la ruptura definitiva con los sistemas productivos previos y sentó las bases de la empresa moderna. La invención de artefactos como la máquina de vapor provocó un cambio radical, sustituyendo el trabajo manual y dejando de lado la dependencia del esfuerzo humano. La producción se centralizó en fábricas, a diferencia del sistema anterior de talleres y hogares a pequeña escala. Las primeras empresas industriales en el sentido moderno de la palabra surgieron alrededor de 1750, y con ellas, una nueva clase de operadores: los obreros. Este cambio a la producción centralizada y en masa fue el motor que impulsó la necesidad de una nueva estructura organizativa y legal.

El crecimiento exponencial de las fábricas superó la capacidad económica de un solo propietario, lo que llevó a la generalización de la sociedad anónima a finales del siglo XIX. Esta estructura, con títulos de propiedad representados por acciones, permitió a personas modestas invertir y obtener beneficios. Esta forma de organización se convirtió en el principal vehículo para la capitalización a gran escala, separando la propiedad de la gestión.

La nueva complejidad de las fábricas generó una demanda sin precedentes de gerentes profesionales, quienes se hicieron preponderantes por primera vez a finales del siglo XIX. En respuesta, Frederick Winslow Taylor revolucionó la gestión en 1911 con sus principios de "administración científica", que buscaban aumentar la eficiencia a través de la organización y la gestión adecuada de los procesos laborales. La idea central del taylorismo era descomponer los procesos de trabajo complejos en tareas sencillas y repetibles, cronometrándolas para encontrar la forma más eficiente de realizarlas. Su enfoque en la



optimización y el estudio de tiempos y movimientos transformó la gestión de un arte a una ciencia, y su legado, aunque con modificaciones, se mantiene vigente en el siglo XXI.

La invención tecnológica de la máquina de vapor no solo cambió el producto, sino que dictó la forma de la organización y la necesidad de una gestión profesional. La complejidad de las fábricas, con cientos o miles de trabajadores, hizo inviable la gestión intuitiva de los dueños, generando la necesidad de una nueva clase profesional: el gerente. Los principios de Taylor respondieron directamente a esta necesidad, convirtiendo al trabajador en una variable más en la ecuación de producción.

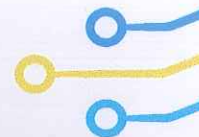
La Empresa en los Siglos XX y XXI: De la Globalización a la Digitalización

El siglo XX se define por el surgimiento de las empresas multinacionales. Estas corporaciones se extendieron por todo el mundo, construyendo fábricas fuera de sus países de origen para reducir costos y evitar aranceles. A partir de la segunda mitad del siglo XX, la globalización se consolidó con la liberalización del comercio y la creciente presencia de empresas transnacionales que funcionaban como sistemas de producción integrada a nivel internacional. Esto les permitió aprovechar las diferencias en los marcos legales y los costos laborales entre países, lo que a su vez generó debates sobre la concentración de poder y el aumento de las desigualdades sociales.

La empresa del siglo XXI es un organismo que opera en un mercado global y conectado, donde la innovación y la agilidad son una necesidad para sobrevivir. La tecnología se ha convertido en el corazón del negocio, impulsando la transformación digital, un proceso estratégico que moderniza las operaciones de un enfoque analógico a uno digital para mejorar la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. La digitalización permite a las empresas operar a escala global, trascendiendo las fronteras físicas. Modelos de negocio disruptivos como Uber y Airbnb han revolucionado sus industrias, y las metodologías ágiles, que priorizan la adaptabilidad, han reemplazado la rigidez de la producción en masa.

Esta nueva era se define por la "Economía del Conocimiento", caracterizada por actividades productivas que utilizan intensivamente la tecnología y requieren capital humano altamente calificado. El liderazgo ha evolucionado, centrándose en el desarrollo del talento, la motivación y el empoderamiento de los trabajadores.

Además de la rentabilidad, la empresa del siglo XXI enfrenta una presión creciente para abordar su impacto social y ambiental. La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es la responsabilidad que las empresas tienen con el medio ambiente y la sociedad de la que forman parte. Existen cuatro tipos principales de RSC: medioambiental, que busca reducir el impacto ecológico; ética, que garantiza salarios y condiciones de trabajo justas; filantrópica, que implica donaciones y voluntariado; y económica, que asegura que las decisiones se alineen con los valores de la empresa, incluso si la alternativa es más rentable. La adopción de la RSC es una necesidad estratégica, ya que los consumidores, ahora más conscientes y con acceso a la



información en tiempo real, prefieren marcas que se alinean con sus valores, lo que genera confianza, lealtad y atrae a los mejores talentos. La tecnología no solo digitaliza los procesos, sino que también hace la conducta empresarial más transparente y sujeta a escrutinio global, impulsando la adopción de la RSC.

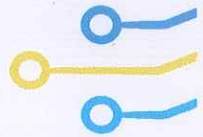
Análisis Comparativo y Tendencias Futuras

La evolución de la empresa a lo largo de la historia es un proceso continuo y sistemático, impulsado por la interacción de la tecnología, la legislación y las necesidades sociales. La tecnología ha actuado como un motor principal, desde la agricultura rudimentaria que generó el primer excedente, hasta la máquina de vapor que centralizó la producción en la fábrica, y la digitalización que hoy redefine los modelos de negocio. La legislación ha codificado estas transformaciones, desde el Código de Hammurabi que regulaba el comercio, hasta las cartas reales que legitimaron el monopolio de las compañías privilegiadas, y las regulaciones que hoy promueven la sostenibilidad y la responsabilidad social.

La empresa ha pasado de ser una simple unidad de supervivencia a un actor social y económico con una complejidad legal y tecnológica sin precedentes. Este análisis comparativo resume los cambios fundamentales a lo largo de las eras.

Era Histórica	Estructura Organizacional Dominante	Relación con el Estado/Poder	Sistema Laboral Principal	Innovación Clave
Primitiva	Banda nómada	Inexistente	Cooperación comunitaria	División del trabajo por sexo/edad
Civilizaciones Antiguas	Templo/Estado	Símbiosis total	Esclavitud/Tributo	Moneda/Leyes/Burocracia
Edad Media	Gremio/Feudo	Regulación local	Servidumbre/Artesano	Sociedad en comandita/Ferías
Edad Moderna	Compañía Privilegiada	Instrumento de política exterior	Trabajo asalariado inicial	Sociedad por acciones/Marcas
Revolución Industrial	Fábrica/Sociedad Anónima	Regulación mínima	Producción en masa/asalariado	Gestión científica/Fábrica
Siglo XXI	Corporación Global/Red	Escasa regulación supranacional	Economía del conocimiento/Asalariado o/Freelance	Digitalización/Agilidad/RSC

Una mirada hacia el futuro de la empresa sugiere una evolución hacia modelos aún más descentralizados, como la economía *freelance*, y una mayor interdependencia con la sociedad. El papel del líder, más que gestionar procesos, se centrará en desarrollar y empoderar el talento humano. La empresa del futuro, como una red global y ágil, deberá enfrentar el desafío de equilibrar la rentabilidad con la responsabilidad social y ambiental, ya no como una opción, sino como una necesidad estratégica para su supervivencia en un mundo conectado y con recursos finitos.



La empresa no es una invención estática, sino una entidad dinámica que refleja y moldea su entorno. Las innovaciones legales como la sociedad en comandita y la sociedad anónima fueron respuestas directas a las limitaciones de capital y riesgo de sus eras, mientras que las innovaciones tecnológicas como la máquina de vapor y la digitalización cambiaron la forma de trabajar y de organizarse. Los desafíos éticos de la globalización han empujado a la empresa hacia un nuevo paradigma de responsabilidad social, donde el beneficio ya no es el único fin. La historia de la empresa es, en última instancia, la historia de la humanidad organizada para producir, intercambiar y prosperar, y su continua evolución es un barómetro de los cambios más profundos en la civilización.

El nacimiento de la empresa se entrelaza con la aparición del comercio y el concepto de mercado. A lo largo de la historia, la empresa ha pasado por varias etapas, evolucionando desde una unidad simple y artesanal hasta las complejas estructuras multinacionales de la actualidad.

Se pueden identificar tres etapas principales en el crecimiento de la empresa como unidad económica:

Crecimiento patrimonial: Se enfoca en la acumulación de activos y propiedades.

Crecimiento financiero: Se centra en la expansión a través de la inversión y la gestión del capital.

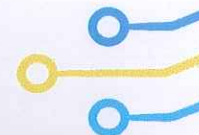
Crecimiento contractual: La expansión se logra a través de acuerdos, alianzas y contratos.

Desde una perspectiva de la estructura organizativa, la evolución se puede resumir en dos grandes etapas:

Unitaria Simple (U-S): Corresponde a la empresa convencional y artesanal. Se caracteriza por una estructura jerárquica piramidal donde el poder y la autoridad están altamente centralizados. El estilo de dirección es típicamente capitalista, con una única unidad de decisión.

Múltiple Compleja (M-C): Representa la empresa mediana-grande o grande. En esta etapa, la eficiencia interna se favorece a través de la jerarquía, pero se produce una distinción entre la dirección general y las divisiones operativas funcionales. Esto conlleva una descentralización de la capacidad de decisión. La dirección general se asiste de asesores para decisiones estratégicas y se enfoca en el control financiero de las divisiones operativas.

La evolución de la empresa también se refleja en las teorías que intentan explicar su funcionamiento. El enfoque neoclásico, que la veía como una unidad monolítica que solo busca el beneficio, es hoy considerado un concepto arcaico. Este enfoque fue criticado a principios del siglo XX por la teoría administrativa, y dio paso a la visión social y, finalmente, al enfoque sistémico. Este último es el modelo predominante en la actualidad, ya que reconoce que la empresa es un sistema interrelacionado de componentes que interactúan dinámicamente.



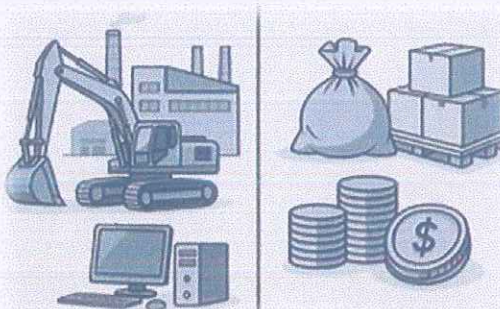
1.1.2. Elementos que conforman la empresa

Los elementos de la empresa son el conjunto de recursos, estructuras y relaciones que interactúan entre sí para que la organización pueda operar y alcanzar sus objetivos. Estos elementos se pueden categorizar en los cuatro grupos fundamentales ya mencionados, cada uno con roles específicos:

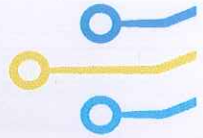
1. **Capital Humano:** Es el motor de la empresa. Incluye a los propietarios o accionistas, quienes aportan el capital de riesgo; los directivos, responsables de la toma de decisiones y la dirección estratégica; y los trabajadores, el corazón operativo, responsables de la producción, la prestación de servicios y el funcionamiento diario. Su innovación y creatividad son cruciales en la era de la información.



2. **Elementos Tangibles:** Proporcionan la infraestructura física de la empresa.
 - a. **Capital no Corriente:** Activos a largo plazo, como instalaciones, maquinaria y equipo informático. Son la base física de las operaciones y su mantenimiento es esencial para la eficiencia.
 - b. **Capital Corriente:** Activos en constante movimiento, como materias primas, productos en proceso y efectivo. Son fundamentales para las operaciones diarias y la liquidez de la empresa.

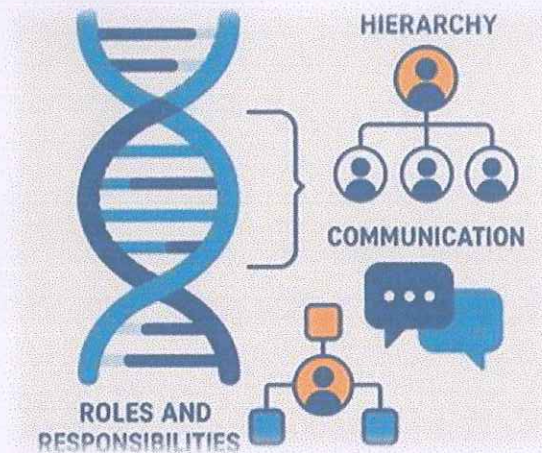


3. **Elementos Intangibles:** Son los componentes no físicos que influyen en el funcionamiento interno y la percepción externa.
 - a. **Organización:** El "ADN" de la empresa que define cómo interactúan sus elementos. Incluye la definición de roles y responsabilidades, la jerarquía que

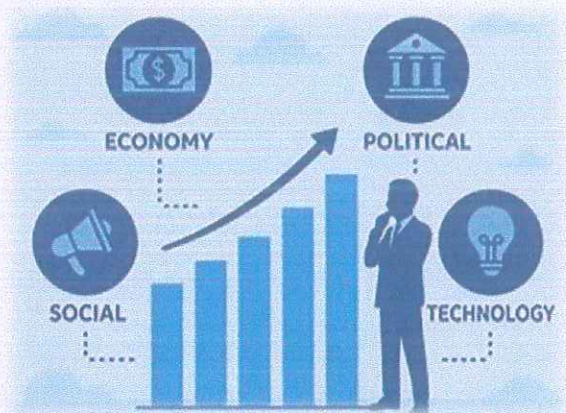


establece la estructura de poder, y los sistemas de comunicación que facilitan el flujo de información y la colaboración.

- b. **Cultura Empresarial:** El conjunto de valores y creencias que influyen en el comportamiento de los miembros. Una cultura sólida mejora la moral y fomenta la toma de decisiones éticas.
- c. **Imagen de Marca:** La percepción que el mundo tiene de la empresa. Una marca fuerte puede ser reconocida instantáneamente y representar un espíritu corporativo, como el «swoosh» de Nike.

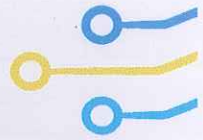


- 4. **Entorno Empresarial:** Se refiere a los factores externos que la empresa no puede controlar, pero a los que debe adaptarse para mantenerse competitiva y alcanzar sus objetivos. Este es el tema del siguiente apartado.



1.2. Las organizaciones y su entorno

El entorno de una organización es todo lo que la rodea y la afecta, y se caracteriza por ser complejo, dinámico y, en ocasiones, hostil. La gestión eficaz de una empresa depende de su capacidad para analizar y responder a las influencias de su entorno, que se divide en dos grandes tipos: el entorno general y el entorno específico.



Entorno General (Macroambiente)

El entorno general está compuesto por factores amplios que afectan a todas las empresas en una determinada área, sin importar su sector. Los factores más importantes son:

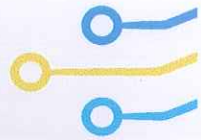
- **Factores Económicos:** La situación general de la economía, como el Producto Interno Bruto (PIB), los tipos de interés y los niveles de desempleo, influye directamente en las ventas y el costo de financiación de una empresa.
- **Factores Demográficos:** El tamaño, la distribución por edad, sexo y otros datos de la población de un área son cruciales para determinar las características de la demanda del mercado.
- **Factores Político-legales:** Las políticas económicas del gobierno y la legislación (por ejemplo, leyes medioambientales o de prevención de riesgos laborales) obligan a las empresas a adaptar sus procesos productivos y a asumir nuevos costos.
- **Factores Socioculturales:** Los estilos de vida, los hábitos de consumo y el nivel educativo de la población influyen en las preferencias de los clientes y en las dinámicas del mercado.
- **Factores Tecnológicos:** Los constantes avances tecnológicos representan un desafío y una oportunidad, ya que obligan a las empresas a una continua adaptación para mantener su competitividad.

Entorno Específico (Microambiente)

El entorno específico está más cerca de la empresa y se relaciona directamente con su operación diaria. Sus componentes principales son:

- **Clientes:** El número y las características de los clientes (si son pocos y grandes o muchos y pequeños) determinan el poder de negociación que tienen y, por ende, la actuación de la empresa.
- **Proveedores:** La fiabilidad de los proveedores y el cumplimiento de sus compromisos son esenciales para garantizar la continuidad de la producción.
- **Competidores:** El aumento de la competencia obliga a las empresas a estar en constante adaptación y a reaccionar, por ejemplo, en la fijación de precios.
- **Intermediarios:** Distribuidores, mayoristas o minoristas que hacen llegar el producto al consumidor final y que pueden tener un gran poder, afectando los ingresos de la empresa.
- **Otros:** Incluye las relaciones con sindicatos, la regulación específica del sector y otros actores que influyen directamente en la empresa.

La correcta gestión de la empresa depende de una profunda comprensión de la interacción entre estos dos entornos. Una nueva ley gubernamental (factor político-legal) no solo impacta a una empresa, sino que también transforma la dinámica de sus competidores, proveedores y clientes. Por ejemplo, una legislación que exige a las empresas agrícolas ser menos contaminantes puede llevar a los competidores a adoptar tecnologías más limpias, cambiar las expectativas de los clientes hacia productos sostenibles y presionar a los proveedores para que ofrezcan insumos ecológicos. Este efecto en cascada subraya que la gestión del



entorno no es un análisis estático, sino un ejercicio dinámico donde la empresa debe anticipar y adaptarse a los cambios en ambos niveles simultáneamente para sobrevivir y prosperar.

A continuación, se presenta una tabla que resume los elementos de los entornos general y específico de la empresa, destacando su naturaleza y ejemplos clave.

Entorno General (Macroambiente)	Entorno Específico (Microambiente)
Económicos (ej., tipos de interés, desempleo)	Clientes (ej., poder de negociación)
Demográficos (ej., número de habitantes, distribución de edad)	Proveedores (ej., fiabilidad, tamaño)
Político-legales (ej., legislación medioambiental, impuestos)	Competidores (ej., agresividad, precios)
Socioculturales (ej., estilos de vida, hábitos de consumo)	Intermediarios (ej., mayoristas, minoristas)
Tecnológicos (ej., avances en automatización, IA)	Otros (ej., sindicatos, regulaciones del sector)

Fuente: <https://aprendeconomia.com/2024/01/09/1-la-empresa-y-su-entorno/>

1.3. Qué es administrar

Administrar es un proceso fundamental en las organizaciones, un conjunto de funciones que se realizan de forma secuencial y cíclica para alcanzar objetivos definidos. Este proceso proporciona dirección y claridad, lo que ayuda a minimizar la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones. La administración implica el uso adecuado de recursos y la coordinación de personas para trabajar hacia metas comunes. Para comprender plenamente este concepto, es esencial diferenciar dos términos clave: la eficiencia y la eficacia.

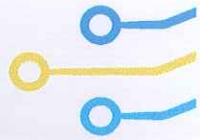
Según Idalberto Chiavenato, la administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales"

Administrar es lograr excelentes resultados con el apoyo de los demás, a los que se les debe motivar cualitativa y cuantitativamente, para alcanzar mejores resultados.

1.3.1 Eficiencia

La eficiencia se refiere a "hacer las cosas correctamente". En el ámbito administrativo, esto significa utilizar los recursos disponibles (materiales, financieros, humanos) de la mejor manera posible, con el menor despilfarro, para lograr un resultado. La eficiencia se enfoca en la optimización interna, en la coherencia de los procesos y en la correcta ejecución de las tareas. Por ejemplo, un proceso de producción es eficiente si produce la máxima cantidad de unidades con el mínimo de materia prima y tiempo.

1.3.2 Eficacia



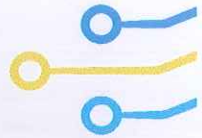
La eficacia, por otro lado, significa "hacer las cosas correctas". Se enfoca en el logro de los objetivos y metas establecidas por la organización. Una empresa es eficaz si alcanza sus metas de ventas, produce el producto correcto que satisface la demanda del cliente, o completa un proyecto en el plazo estipulado. Se relaciona con el impacto y el cumplimiento de los resultados finales, sin importar necesariamente los recursos utilizados para lograrlos.

La distinción entre ambos conceptos es fundamental en la administración. Un gerente puede ser altamente eficiente al producir un gran número de unidades con pocos recursos, pero completamente ineficaz si ese producto no satisface la demanda del mercado o si los objetivos de ventas no se cumplen. Por el contrario, un equipo puede ser eficaz al alcanzar su meta de producción, pero ser ineficiente si utiliza más recursos de los necesarios, lo que eleva los costos y reduce la rentabilidad. El éxito administrativo reside en el equilibrio perfecto, es decir, ser tanto eficaz (alcanzar los objetivos) como eficiente (lograrlos con el mínimo de recursos). Este enfoque dual es lo que permite a una empresa mantenerse competitiva y lograr sus metas de manera sostenible.

1.4. Las funciones administrativas

Según el ingeniero francés Henri Fayol, la función administrativa es una de las seis funciones básicas que debe poseer toda organización para ser eficiente. Esta función está estructurada en cuatro componentes principales que, en conjunto, forman el proceso administrativo:

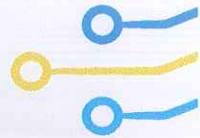
- **Planeación:** Consiste en visualizar el futuro y trazar un programa de acción. Se basa en un análisis de los recursos disponibles, la naturaleza de las operaciones en curso y las posibilidades futuras de la empresa. Un programa de acción, ya sea simple o complejo, debe ser flexible y preciso.
- **Organización:** Proporciona a la empresa todos los elementos y recursos útiles para su funcionamiento, tanto materiales como sociales. La organización se encarga de que los recursos y el organismo social se encuentren en relación con los objetivos y necesidades de la empresa, y de establecer una dirección única y competente.
- **Dirección:** Tiene como objetivo alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en el interés de la empresa en su conjunto. Consiste en encauzar los esfuerzos de los subordinados hacia un objetivo común, promoviendo la iniciativa y el empeño del personal.
- **Control:** Su objetivo es comprobar y verificar que lo planeado se corresponda con los resultados obtenidos. Se aplica a todo (personas, cosas, acciones) para localizar puntos débiles y errores, rectificarlos y evitar su repetición. El control implica analizar datos, elaborar estándares y determinar las correcciones necesarias.



1.5. Principios administrativos

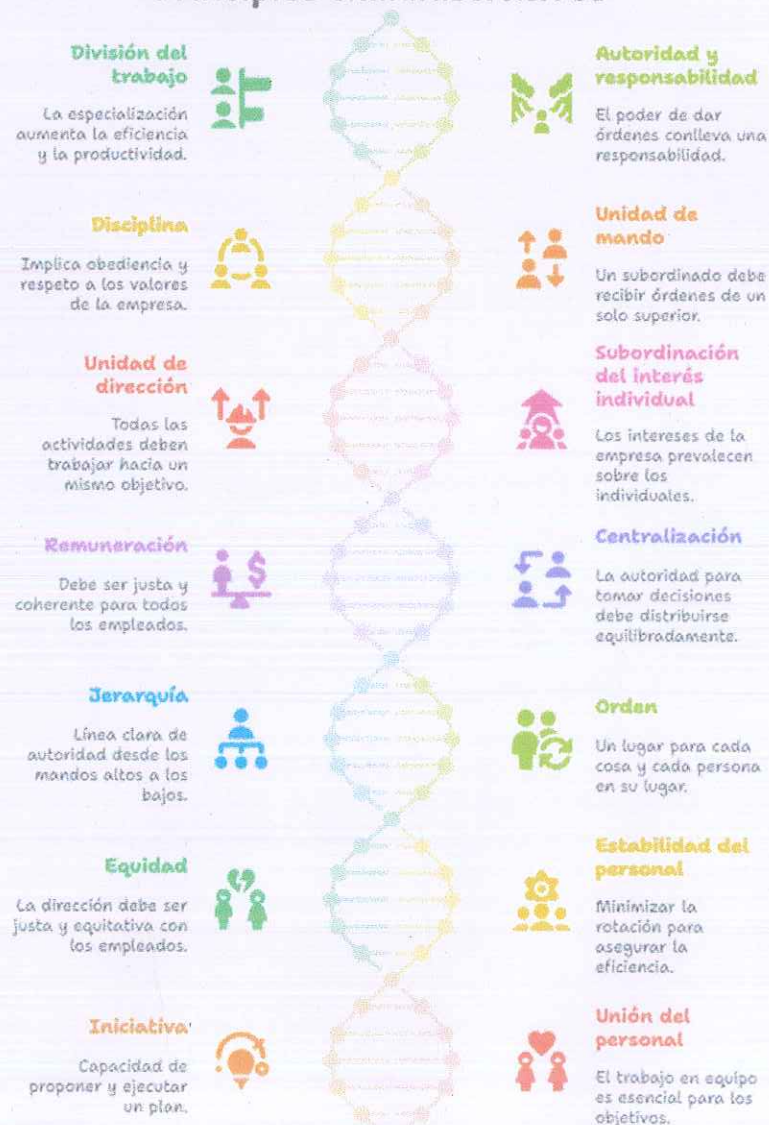
Henri Fayol, en su teoría clásica de la administración, estableció 14 principios de gestión que buscan la eficiencia y la estructura de una organización. Estos principios son:

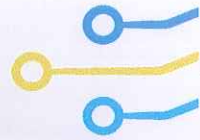
1. **División del trabajo:** La especialización aumenta la eficiencia y la productividad, ya que cada empleado puede desarrollar sus habilidades y volverse más preciso en sus tareas.
2. **Autoridad y responsabilidad:** La autoridad, o el poder de dar órdenes, conlleva una responsabilidad. Los directivos deben asumir los riesgos y las consecuencias de sus decisiones.
3. **Disciplina:** Implica la obediencia, la asiduidad y el respeto a los valores fundamentales de la empresa. La disciplina se basa en la buena conducta y el respeto mutuo entre todos los miembros de la organización.
4. **Unidad de mando:** Un subordinado debe recibir órdenes de un solo superior. Este principio es crucial para evitar conflictos y confusiones, facilitando la asignación de responsabilidades y la corrección de errores.
5. **Unidad de dirección:** Todas las actividades de la organización deben trabajar hacia un mismo objetivo, detallado en un plan de acción. Los directivos son responsables de supervisar la evolución de las tareas para cumplir con las metas establecidas.
6. **Subordinación del interés individual al general:** En una empresa, los intereses de la entidad deben prevalecer sobre los intereses particulares de los empleados. La estrategia empresarial está enfocada en los objetivos de la organización, y este principio debe ser respetado por todos sus integrantes.
7. **Remuneración:** La remuneración debe ser justa y coherente para todos los empleados. Fayol distingue entre remuneración económica (salario) y no económica (promociones, reconocimientos), ambas cruciales para la motivación y la productividad.
8. **Centralización:** La autoridad para tomar decisiones debe distribuirse de manera equilibrada y coherente. La centralización implica una concentración de autoridad en los niveles más altos de la jerarquía, pero también una delegación en los niveles inferiores cuando sea necesario para un correcto funcionamiento.
9. **Jerarquía:** Debe existir una línea clara de autoridad que va desde los mandos más altos hasta los más bajos, y que debe ser respetada por todos. Un organigrama bien definido estipula el nivel de cada persona y a quién debe reportar.



10. **Orden:** Debe haber un lugar para cada cosa y cada persona, y cada cosa y cada persona deben estar en su lugar.
11. **Equidad:** La dirección debe ser justa y equitativa con todos los empleados.
12. **Estabilidad del personal:** La rotación de personal debe ser minimizada para asegurar la estabilidad y la eficiencia.
13. **Iniciativa:** La capacidad de proponer y ejecutar un plan, lo que requiere una organización flexible que permita a sus miembros manifestarse.
14. **Unión del personal o espíritu de equipo:** La unión y el trabajo en equipo son esenciales para lograr los objetivos de la organización.

Principios administrativos

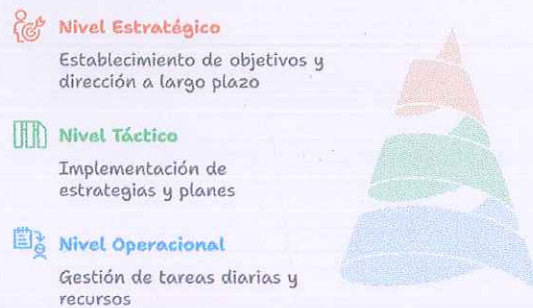




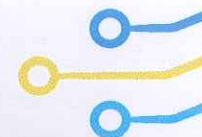
Una comparación interesante surge al analizar la "gestión funcional" de Frederick Taylor. Fayol criticó este modelo, señalando que, al tener múltiples jefes para cada trabajador, se negaba su principio de "unidad de mando", lo que podía llevar a la confusión y al conflicto. Mientras Taylor se enfocaba en la tarea individual del obrero, Fayol priorizaba la estructura y la coordinación de la organización en su conjunto.

1.6. Niveles en la administración

La gestión empresarial se articula en tres niveles jerárquicos que, aunque pueden actuar de manera autónoma, mantienen una relación de interdependencia para garantizar la eficacia y el éxito de la organización. Estos niveles son el estratégico, el táctico y el operacional.



- **Nivel Estratégico:** Es el nivel superior de la pirámide organizacional y el que tiene mayor peso en las decisiones. La alta dirección (propietarios, CEO, directores) define la visión de futuro de la empresa, su misión, sus valores y las líneas maestras para alcanzar sus objetivos. La planificación en este nivel es a **largo plazo** (generalmente 5 a 10 años) y se enfoca en una visión amplia de la organización, sin entrar en detalles operativos. Una mala decisión en este nivel puede tener un efecto en cascada negativo en toda la estructura.
- **Nivel Táctico:** Este es el nivel intermedio, donde los gerentes o ejecutivos son los principales responsables. Su función es traducir los planes estratégicos en acciones concretas y metas específicas a nivel departamental. La planificación táctica es a **medio plazo** (generalmente 1 a 3 años) y se vuelve más detallada que la estratégica, comenzando a desarrollar planes de marketing, producción o personal. Este nivel es el puente entre la visión de la alta dirección y la ejecución diaria.
- **Nivel Operacional:** Es el nivel inferior, donde se encuentran los supervisores y los empleados que ejecutan las acciones. La planificación operacional es a **corto plazo** (3 a 6 meses) y se enfoca en el seguimiento de la rutina y la ejecución de tareas específicas, siguiendo los procedimientos establecidos. Su objetivo es garantizar que todas las operaciones se realicen de manera eficiente para alcanzar los resultados previstos.



UNIDAD 2: TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

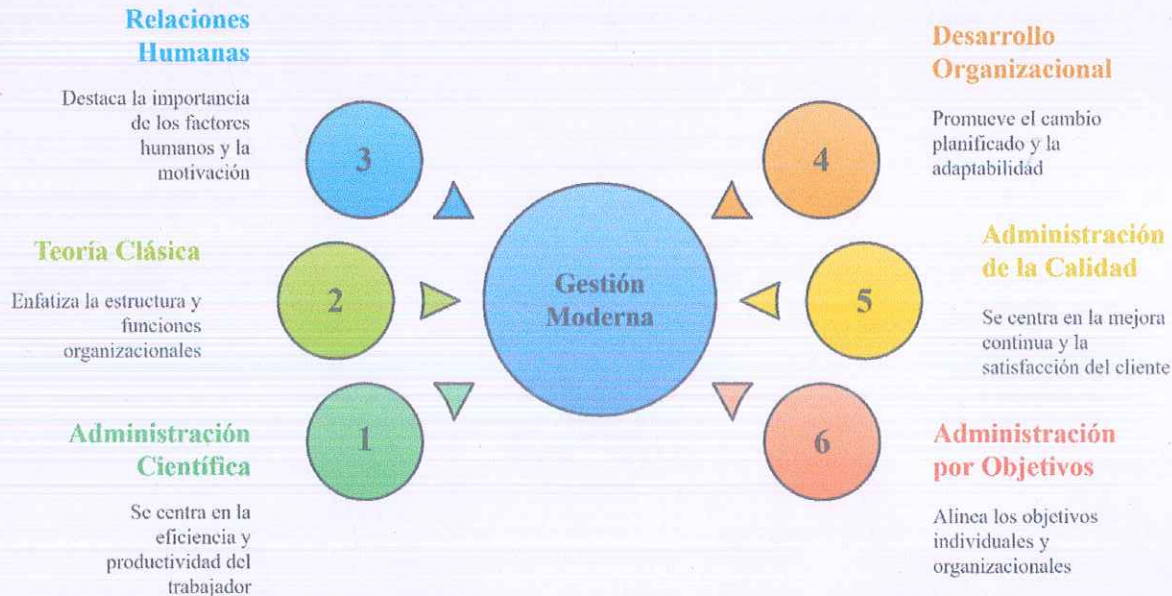
- 2.1. Taylor y la Administración Científica
- 2.2. Teoría Clásica de Fayol
- 2.3. Escuela de Relaciones Humanas
- 2.4. Teoría del Desarrollo Organizacional
- 2.5. Administración de la Calidad
- 2.6. Administración por objetivos

Resultado de Aprendizaje

Identifica conceptos, teorías y modelos de organización de las empresas desde perspectivas estructurales y conductuales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente, prestando especial atención al aspecto humano de las organizaciones.

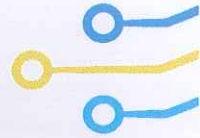
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Teorías Administrativas que Influyen en la Gestión Moderna



SINTESIS

Esta unidad se enfoca en las corrientes históricas del pensamiento administrativo. Se estudian las contribuciones de la Administración Científica de Taylor, que se centró en la productividad, y la Teoría Clásica de Fayol, que se enfocó en la estructura organizacional. También se examina la Escuela de Relaciones Humanas, que destacó la importancia del factor humano. Por último, se abordan teorías más recientes como la del Desarrollo Organizacional, la Administración de la Calidad y la Administración por Objetivos, que buscan mejorar la adaptabilidad y el desempeño de las empresas.



2.1. Taylor y la Administración Científica

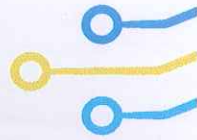
Frederick Winslow Taylor (1856-1915) fue un ingeniero mecánico estadounidense considerado el padre de la Administración Científica, una teoría que revolucionó la gestión industrial a finales del siglo XIX y principios del XX. Taylor desarrolló sus ideas durante la Segunda Revolución Industrial, cuando las empresas enfrentaban problemas de baja productividad, desperdicio de recursos y métodos de trabajo ineficientes. Su enfoque surgió de la necesidad de optimizar los procesos productivos en un entorno industrial en expansión.

Frederick Winslow Taylor se basa en la aplicación de métodos científicos al trabajo para aumentar la eficiencia y la productividad. El principal objetivo de Taylor era optimizar los procesos laborales mediante la observación, el análisis y la gestión adecuada. Su teoría se enfocó en la tarea individual del obrero, buscando la "única y mejor manera" de realizar un trabajo para maximizar la producción.

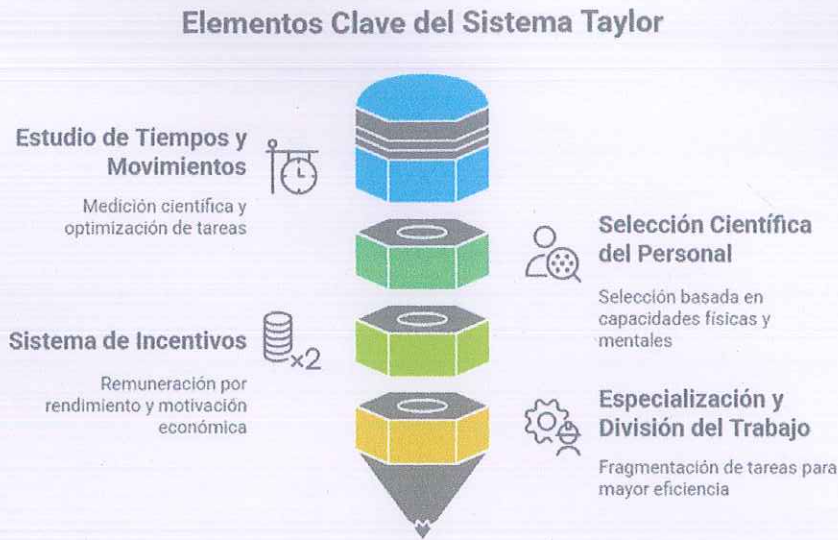
El enfoque de Taylor conceptualizó a los trabajadores como engranajes en una gran máquina de producción. Al analizar científicamente cada movimiento y cada tarea, Taylor buscaba eliminar el despilfarro de tiempo y esfuerzo, lo que generó un aumento significativo en la productividad industrial. Sin embargo, esta visión mecanicista tenía una limitación inherente: ignoraba por completo los factores humanos, sociales y psicológicos en el entorno laboral. Esta carencia en su teoría se convertiría en el punto de partida para el surgimiento de nuevas escuelas de pensamiento administrativo que buscarían una comprensión más completa de la dinámica organizacional.

Principios Fundamentales de la Administración Científica

1. Principio de Planeamiento:	Sustituir la improvisación y el empirismo por métodos científicos de trabajo. Cada tarea debe ser planificada y estudiada científicamente para determinar la mejor manera de ejecutarla.
2. Principio de Preparación:	Seleccionar científicamente a los trabajadores según sus aptitudes y entrenarlos para que produzcan más y mejor. También incluye preparar máquinas, equipos y el ambiente de trabajo.
3. Principio de Control:	Supervisar el trabajo para verificar que se ejecute según las normas establecidas y de acuerdo con el plan previsto.
4. Principio de Ejecución:	Distribuir distintamente las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.



Elementos Clave del Sistema Taylor



Impacto y Legado

Ventajas:

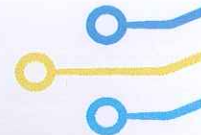
- Aumento significativo de la productividad
- Reducción de costos y desperdicios
- Estandarización de procesos
- Base científica para la toma de decisiones
- Mejora en la calidad de los productos

Críticas y Limitaciones:

- Deshumanización del trabajo: Trató al trabajador como una extensión de la máquina
- Monotonía laboral: Las tareas repetitivas generaron aburrimiento y alienación
- Ignoró aspectos sociales: No consideró las relaciones humanas ni la motivación no económica
- Rigidez excesiva: Su sistema era demasiado rígido para adaptarse a cambios

2.2. Teoría Clásica de Fayol

La Teoría Clásica de Henri Fayol es uno de los pilares fundamentales de la administración moderna, desarrollada a principios del siglo XX por el ingeniero francés Henri Fayol (1841-1925). Fayol desarrolló su teoría basándose en su experiencia como directivo de una empresa minera francesa. A diferencia de Frederick Taylor, quien se enfocó en la administración científica del trabajo operativo, Fayol dirigió su atención hacia la administración general y los niveles directivos de la organización.



La Teoría Clásica de la Administración, desarrollada por el ingeniero francés Henri Fayol, se enfoca en la estructura de la organización y las funciones administrativas que deben existir para lograr la eficiencia. Mientras Taylor se concentraba en la optimización del trabajo en la base (de abajo hacia arriba), Fayol adoptó un enfoque universal y sintético, centrado en la dirección y la estructura de la empresa en su conjunto (de arriba hacia abajo). Fayol expuso en su libro una visión anatómica y estructural de la organización, estableciendo las funciones y los principios que guían la gestión.

Una de las principales diferencias entre Fayol y Taylor se encuentra en el concepto de "unidad de mando". Fayol criticó la gestión funcional de Taylor, en la cual un trabajador podía recibir órdenes de ocho jefes diferentes, argumentando que esto negaba el principio de la unidad de mando y podía llevar a la confusión y al conflicto. Fayol, en cambio, enfatizó la importancia de la interacción interpersonal y la flexibilidad en la administración, lo que lo posiciona como uno de los precursores de la Escuela de las Relaciones Humanas.

Fayol identificó cinco funciones esenciales de la administración, conocidas como el proceso administrativo:

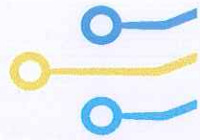
1. **Planificar:** Establecer objetivos y definir estrategias para alcanzarlos
2. **Organizar:** Estructurar recursos y actividades para implementar los planes
3. **Dirigir:** Liderar, motivar y coordinar el personal
4. **Coordinar:** Sincronizar esfuerzos y actividades
5. **Controlar:** Verificar que todo se ejecute conforme a lo planeado

Aunque desarrollada hace más de un siglo, la Teoría Clásica de Fayol mantiene vigencia en muchos aspectos de la administración moderna. Sus principios han evolucionado y se han adaptado, pero conceptos como la planificación estratégica, la estructura organizacional y el liderazgo siguen siendo fundamentales en la gestión contemporánea.

La principal crítica a esta teoría es su rigidez y enfoque mecanicista, que no considera completamente la complejidad humana y social de las organizaciones modernas, pero sigue siendo una base sólida para comprender los fundamentos de la administración.

2.3. Escuela de Relaciones Humanas

La Escuela de las Relaciones Humanas surge como una reacción al enfoque mecanicista de la Administración Científica. Sus fundamentos se establecen a partir de los famosos Experimentos de Hawthorne, llevados a cabo entre 1924 y 1932 en la empresa Hawthorne Works. Estos estudios, inicialmente diseñados para analizar cómo la iluminación afectaba la productividad, revelaron un hallazgo sorprendente: la productividad de los trabajadores aumentaba no por cambios en las condiciones físicas,



sino porque se sentían observados, valorados y que la gerencia se interesaba por su bienestar. Este fenómeno se conoce como el "efecto Hawthorne".

Los experimentos demostraron que los factores sociales y psicológicos, como las expectativas del grupo, la comunicación y el sentido de pertenencia, tienen una influencia más poderosa en el desempeño laboral que los incentivos puramente económicos o las condiciones ambientales. La Escuela de las Relaciones Humanas postula que el individuo se apoya en el grupo y que el comportamiento y la moral colectiva son cruciales para el rendimiento. Este descubrimiento marcó un cambio de paradigma en la administración, pasando de una visión puramente técnica a una que reconoce la importancia de los empleados como seres humanos con necesidades y motivaciones más allá de lo económico.

Experimentos de Hawthorne (1927-1932)

Elton Mayo y el Equipo de Harvard

Elton Mayo (1880-1949) y su equipo de la Universidad de Harvard realizaron una serie de experimentos en la planta Hawthorne de Western Electric Company que cambiaron para siempre la comprensión del comportamiento organizacional.

Las Cuatro Etapas del Experimento

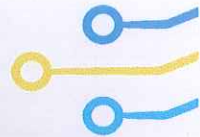


Primera Etapa: Experimentos de Iluminación

Inicialmente se estudió el efecto de la iluminación en la productividad. Sorprendentemente, la productividad aumentaba tanto cuando se incrementaba como cuando se disminuía la luz.

Segunda Etapa: Sala de Pruebas de Montaje de Relés

Se aisló a un grupo pequeño de trabajadoras para estudiar diversos factores como descansos, horarios y incentivos. La productividad se mantuvo alta independientemente de los cambios realizados.



Tercera Etapa: Programa de Entrevistas

Se realizaron más de 20,000 entrevistas a empleados para comprender sus actitudes y sentimientos hacia el trabajo. Se descubrió la importancia de la comunicación y la escucha.

Cuarta Etapa: Sala de Observación del Montaje de Terminales

Se estudió la formación de grupos informales y su impacto en la productividad, revelando la existencia de normas grupales no oficiales.

2.4. Teoría del Desarrollo Organizacional

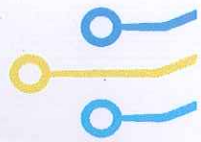
La Teoría del Desarrollo Organizacional (DO) es un área de la ciencia del comportamiento que busca mejorar la eficacia general, la resiliencia y el éxito de una organización. A diferencia de la gestión tradicional de recursos humanos, que se enfoca en el apoyo individual, el DO se orienta a la estrategia del equipo y al éxito del negocio en su conjunto. Se basa en un análisis integral de la organización para luego aplicar diversas estrategias o intervenciones.

Los objetivos específicos del DO incluyen la adaptación al cambio (como los avances tecnológicos y la competencia), la mejora de la comunicación y la colaboración, el aumento del rendimiento y la eficiencia, la gestión del talento, la resolución de conflictos y el fomento de una cultura positiva. El proceso de DO se divide en siete pasos, que van desde el diagnóstico del problema y la recopilación de datos hasta la retroalimentación y la implementación de mejoras. Al centrarse en el sistema organizacional en su totalidad, el DO promueve la mejora continua y la innovación, lo que resulta en una mayor productividad y un crecimiento sostenible para la empresa.

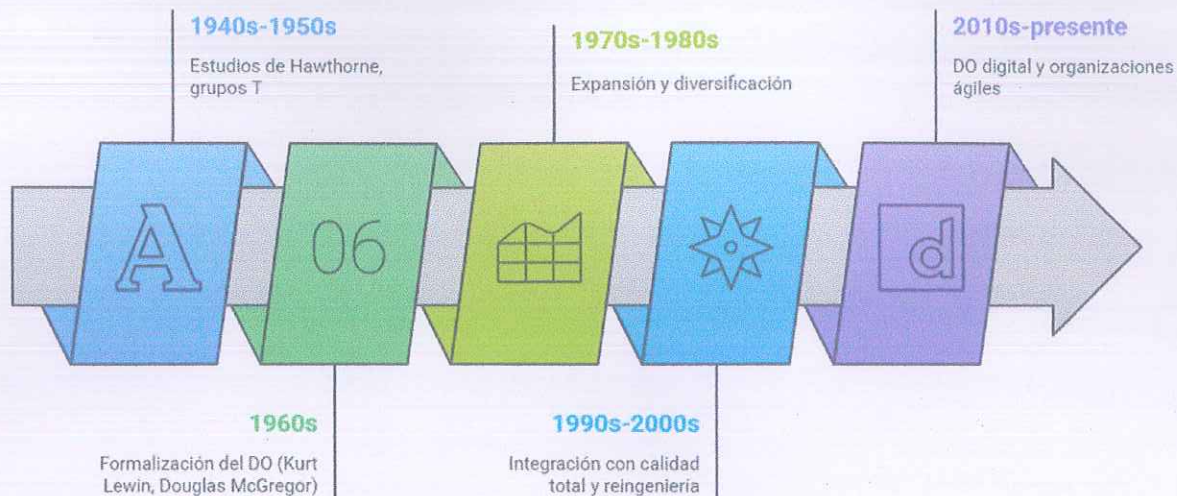
El Desarrollo Organizacional se define como un esfuerzo planificado, dirigido desde la alta gerencia, para incrementar la efectividad y bienestar organizacional mediante intervenciones en los procesos organizacionales, utilizando conocimientos de las ciencias del comportamiento. Su propósito central es crear organizaciones más adaptables, flexibles y humanas.

Orígenes e Historia

El DO surgió en la década de 1940-1950, influenciado por varios movimientos y corrientes de pensamiento. Kurt Lewin, considerado el padre del DO, desarrolló la teoría del campo de fuerzas y la investigación-acción. Los Laboratorios Nacionales de Entrenamiento (NTL) en Estados Unidos fueron fundamentales en su desarrollo inicial. El movimiento de relaciones humanas, iniciado por los estudios de Hawthorne, también contribuyó significativamente al establecimiento de sus bases teóricas.



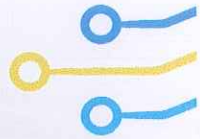
Evolución Histórica



Los orígenes del Desarrollo Organizacional se remontan a los años 50 en Estados Unidos, surgiendo como una respuesta a la incapacidad de las estructuras convencionales para adaptarse a los cambios del entorno. Se considera un desdoblamiento de la teoría del comportamiento que evolucionó hacia un enfoque sistémico, ganando así un espacio significativo en la teoría administrativa. Entre los precursores que sentaron las bases para este campo se encuentran teóricos del comportamiento como Gits, Leiky, Robert Blake, Herbert Shepherd y, de manera muy prominente, Kurt Lewin y Douglas McGregor.

Kurt Lewin, a menudo considerado el padre de esta corriente, puso un énfasis crucial en la dinámica de los grupos pequeños y la interacción entre sus miembros. Su "teoría de campo" postula que los hechos y eventos en una organización no son aislados, sino que existen en un campo dinámico de fuerzas, donde cada uno influye o es influenciado por los demás. Esta visión sistémica es un pilar conceptual del DO, ya que el diagnóstico de un problema no puede limitarse a una sola causa, sino que debe analizar la interrelación de múltiples factores.

Por su parte, Douglas McGregor, basándose en la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, aportó la visión fundamental de que era necesario replantear las políticas de gestión de personal. Su "Teoría Y" postula que los empleados no solo aceptarán responsabilidades, sino que también buscarán la autorrealización a través de su trabajo si se les dan las condiciones adecuadas. Este postulado se opone a la "Teoría X", que considera al empleado como un ser pasivo que debe ser controlado y motivado externamente. El Desarrollo Organizacional, con su énfasis en la participación, la persuasión y la motivación intrínseca, es en esencia la aplicación práctica de la filosofía de la Teoría Y. Este enfoque no solo busca mejorar el desempeño, sino también reducir la frustración y promover comportamientos positivos en el lugar de trabajo, lo que valida la importancia de comprender la naturaleza humana en el contexto organizacional.



Un caso práctico que ilustra la importancia de una correcta implementación es el de una empresa que intentó una gestión de cambio sin considerar adecuadamente el factor humano. La organización se concentró en los elementos técnicos, suponiendo que la gente simplemente cumpliría las órdenes con una capacitación básica. El resultado fue una desorientación generalizada, una falta de claridad sobre los nuevos roles y una pérdida de confianza en el proceso. Esto demuestra que una intervención de cambio, por bien intencionada que sea, puede fracasar si no se gestionan los impactos lógicos y psicológicos en los empleados. Por el contrario, empresas como Zappos y Airbnb han logrado un éxito notable al centrarse en la experiencia del empleado y la cultura organizacional. Han cultivado ambientes de trabajo sin jerarquías rígidas y han ofrecido beneficios que fomentan la creatividad y la autonomía, lo que ha resultado en fuerzas laborales altamente motivadas y comprometidas.

2.5. Administración de la Calidad

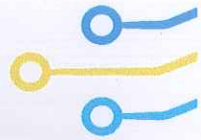
La Administración de la Calidad es un enfoque administrativo que se centra en el cumplimiento de los objetivos y los requisitos del cliente. Su propósito es establecer estándares y normas de calidad, implementar sistemas y procesos para cumplir con esos estándares, y monitorear el desempeño para tomar medidas correctivas y preventivas. La calidad se mide por el grado en que se cumplen o superan los requerimientos del cliente.

Este modelo se orienta a la mejora continua, buscando constantemente identificar y eliminar defectos y variaciones en los procesos, una idea clave del modelo Six Sigma. Al asegurar que la cadena de valor de la organización genere un valor superior, la Administración de la Calidad beneficia a todos los grupos de interés: a los dueños y empresarios, a los trabajadores y, de manera significativa, a los clientes.

La Administración de la Calidad es un sistema formal que se utiliza para revisar las operaciones, productos y servicios de una empresa con el propósito de identificar áreas que requieren mejora. Se enfoca en garantizar que los bienes y servicios no solo cumplan con los estándares establecidos, sino que también satisfagan las expectativas del cliente. Para lograrlo, la gestión de la calidad se apoya en un conjunto de principios universales que guían a las organizaciones hacia la optimización de sus procesos y la definición de objetivos claros.

Los principios de gestión de la calidad, popularizados por normas como la ISO 9001, incluyen:

- **Enfoque al Cliente:** El cliente, ya sea interno o externo, es el eje central de toda la actividad de calidad.
- **Liderazgo:** La alta dirección debe participar activamente en el diseño, planificación y ejecución de la estrategia de calidad.



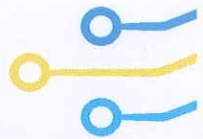
- **Participación del Personal:** La motivación y el compromiso de los empleados son cruciales para lograr la calidad.
- **Enfoque Basado en Procesos:** La organización se ve como un conjunto de procesos interrelacionados que crean valor para el cliente, en lugar de una colección de departamentos funcionales.
- **Mejora Continua:** La mejora del desempeño general debe ser un objetivo permanente, implementado a través de ciclos como el PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar).
- **Toma de Decisiones Basada en Evidencia:** Las decisiones se fundamentan en el análisis de datos e información objetiva. La premisa es que "lo que no se puede medir no puede ser controlado".

La gestión de la calidad moderna tiene sus raíces en las ideas de un grupo de expertos que impulsaron una verdadera "revolución en la calidad" en las décadas de 1980 y 1990. Entre ellos destacan W. Edwards Deming, Joseph M. Juran y Philip Crosby.

W. Edwards Deming, considerado el padre de la Administración de la Calidad Total (TQM), tuvo una influencia decisiva en la industria japonesa. Sus ideas se popularizaron en Occidente a raíz del documental de la NBC de 1980 titulado "If Japan Can, Why Can't We?". Este documental no fue solo un reportaje, sino un catalizador cultural que expuso al mundo el éxito de las empresas japonesas impulsado por la filosofía de Deming, lo que generó una presión competitiva masiva que obligó a las empresas occidentales a reevaluar sus métodos de gestión tradicionales. Deming realizó una crítica feroz a la gestión ejecutiva tradicional, la cual se enfocaba en el cortoplacismo, la gestión por cuotas y la creación de una cultura del miedo. Su contribución más icónica es el ciclo PHVA, un enfoque metodológico para la mejora continua. Deming sostenía que el papel de la dirección era descender de sus despachos para entender y reducir la variabilidad del sistema, ya que la calidad y la productividad no son realidades independientes.

Joseph M. Juran definió la calidad como "adecuación para el uso". Sus aportes más significativos incluyen la "Trilogía de la Calidad," que se compone de la planificación, el control y la mejora de la calidad. También amplió la aplicación del Principio de Pareto, conocido como la regla 80-20, para destacar que el 80% de los problemas se originan en el 20% de las causas. Juran enfatizaba que la calidad es siempre determinada por el usuario y que el desempeño del producto y la ausencia de deficiencias son clave para la satisfacción del cliente.

Philip Crosby promovió el enfoque de "Cero Defectos" y propuso catorce pasos para lograr la calidad. A diferencia de Deming y Juran, Crosby enfatizaba que la calidad no tiene costo y que los defectos son una causa de gasto.



TQM vs. ISO 9000: Filosofía vs. Estándar

Es crucial diferenciar entre el TQM (*Total Quality Management*) y la norma ISO 9000. El TQM es una "filosofía de gestión" amplia y un sistema colectivo de prácticas que se asocia con el desempeño organizacional. Es un enfoque integral que busca la perfección y la mejora continua en todos los niveles y funciones de la organización. Por otro lado, la ISO 9001 es un "estándar internacional certificable" que define la estructura y los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).

La relación entre ambos es complementaria. Se debate si el TQM debe implementarse primero para luego buscar la certificación ISO, o viceversa. Sin embargo, la mayoría de los estudios coinciden en que la norma ISO 9000 puede servir como un excelente "punto de partida" o como los "cimientos" para una implementación exitosa del TQM. Al exigir un enfoque en procesos, la documentación de procedimientos y la medición del desempeño, la ISO 9000 crea el clima favorable y la conciencia necesaria entre los trabajadores, lo que facilita la adopción de las prácticas más amplias del TQM. En este sentido, la certificación ISO 9001 puede ser vista como un "elemento de un programa de TQM"

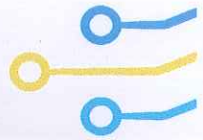
2.6. Administración por objetivos

La Administración por Objetivos (APO) es un modelo de gestión que se enfoca en el establecimiento de metas claras y medibles para guiar el desempeño tanto de los empleados como de la organización en su totalidad. Fue introducido por Peter Drucker y se basa en la participación activa de los colaboradores en la definición de sus propios objetivos, alineándolos con la misión y la estrategia general de la empresa.

La Administración por Objetivos (APO) es una estrategia de gestión que busca alinear los esfuerzos individuales y de equipo con las metas generales de una organización. Popularizada por Peter F. Drucker en la década de 1950, la APO es una herramienta metodológica que ayuda a mantener el crecimiento y la dirección de una compañía. A través de la definición de metas específicas, la APO se asegura de que todos los colaboradores trabajen bajo un esquema claro, entendiendo qué se espera de ellos y qué deben lograr.

La APO se desarrolla en tres fases principales:

1. **Fase Inicial:** Se fijan las metas y objetivos de forma conjunta entre la gerencia y las diversas áreas de la organización. Esto asegura que los objetivos individuales y departamentales estén alineados con la estrategia corporativa.
2. **Fase de Seguimiento:** Se realizan reuniones periódicas para evaluar el progreso de los objetivos establecidos. Esta etapa permite realizar ajustes y ofrecer retroalimentación continua para mejorar el flujo de trabajo.



3. **Fase de Evaluación:** Se miden los resultados para determinar qué metas se lograron y cuáles necesitan mejorarse. Se pueden usar plataformas de desempeño para visualizar los indicadores y tomar decisiones basadas en datos reales.

Las ventajas de la APO son significativas. Los colaboradores trabajan bajo un esquema claro, lo que mejora la productividad y fortalece el compromiso del equipo. El proceso fomenta una buena comunicación y mejora las relaciones entre gerentes y colaboradores, ya que la toma de decisiones se realiza de manera conjunta. La APO también aumenta la motivación, ya que los empleados tienen un sentido de pertenencia al trabajar en metas que ayudaron a definir.

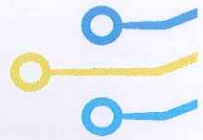
No obstante, la APO también presenta desafíos y ha sido objeto de críticas. Una de las principales es la posibilidad de una rigidez excesiva si se aplica de manera burocrática, lo que puede hacer que la empresa pierda flexibilidad ante cambios imprevistos del entorno. Otra crítica relevante es el enfoque en el corto plazo, ya que los gerentes pueden obsesionarse con los resultados trimestrales o anuales, descuidando la estrategia a largo plazo. Asimismo, la falta de coordinación entre los objetivos de diferentes áreas puede generar conflictos internos y una competencia contraproducente, si no se realiza una planificación en cascada y reuniones transversales para alinear las metas. Finalmente, una definición inadecuada de los objetivos desde el inicio puede debilitar toda la estructura, llevando a la confusión y a la ineficacia.

Ejemplos de Aplicación

La Administración por Objetivos ha demostrado su efectividad en diversos contextos. Un caso emblemático es el de Ford Motor Company, que utilizó la APO para enfocarse en la reducción de costos y la mejora de la calidad, lo que resultó en un incremento del 30% en la satisfacción del cliente en un periodo de tres años. De manera similar, la organización sin fines de lucro CARE implementó la APO para mejorar la eficiencia de sus programas humanitarios, logrando un aumento del 40% en la efectividad de sus proyectos en un año. Estos ejemplos subrayan la importancia de la claridad en las metas y el seguimiento constante para lograr resultados tangibles.

El éxito de la APO radica en la materialización de los principios de la Escuela Humano-Conductista. La premisa de que los empleados buscan la autorrealización en su trabajo, como lo planteaba Douglas McGregor en su Teoría Y, encuentra una aplicación directa en la APO. Al permitir que los empleados participen en la definición de sus propios objetivos, la APO les otorga autonomía y un sentido de propósito, lo que eleva la motivación y el rendimiento. Este enfoque es un claro ejemplo de cómo una técnica gerencial puede ser el vehículo para aplicar principios de la ciencia del comportamiento, demostrando la interconexión entre la teoría y la práctica.

Una evolución moderna de la APO son los OKRs (Objetivos y Resultados Clave), una metodología utilizada por empresas tecnológicas como Google y Asana. Este enfoque aborda las críticas de la APO



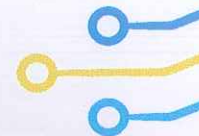
tradicional al centrarse en ciclos cortos, transparencia y la separación de la evaluación de desempeño de la compensación. El énfasis de los OKRs en metas ambiciosas y no vinculadas a la remuneración permite una mayor flexibilidad y promueve la innovación sin generar una cultura del miedo, demostrando que los principios de Drucker son tan sólidos que pueden adaptarse para resolver sus propias limitaciones.

El Futuro de la Gestión Holística

Las teorías del Desarrollo Organizacional, la Administración de la Calidad y la Administración por Objetivos, aunque concebidas en épocas distintas y con propósitos aparentemente diferentes, convergen en una filosofía de gestión que es más relevante que nunca. Se ha demostrado que no son enfoques mutuamente excluyentes, sino herramientas poderosas para enfrentar los desafíos de un mercado en constante cambio.

La verdadera excelencia no se logra con la aplicación aislada de estas corrientes, sino con su integración. Una organización que adopta la APO sin una cultura organizacional que la apoye (DO) puede generar conflictos y frustración. De manera similar, una empresa que busca la certificación de calidad (AC) sin el compromiso y la capacitación de sus empleados (DO) corre el riesgo de crear un sistema burocrático y superficial. La sinergia entre estos tres pilares permite a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar al alinear a sus equipos, optimizar sus procesos y motivar a su personal para lograr resultados superiores.

De cara al futuro, estos principios continuarán adaptándose a la era de la transformación digital, el trabajo híbrido y la inteligencia artificial. La medición del rendimiento (APO), la automatización de procesos de calidad (AC) y la gestión del cambio cultural (DO) son desafíos que se abordan hoy con nuevas tecnologías. La perdurable relevancia de estas teorías demuestra que una gestión eficaz siempre requerirá una visión que combine el foco en las personas, la eficiencia de los procesos y la claridad en los resultados. En última instancia, el éxito de una organización residirá en su capacidad para tejer estos hilos en una estrategia coherente y adaptativa.



UNIDAD 3: PROCESO ADMINISTRATIVO

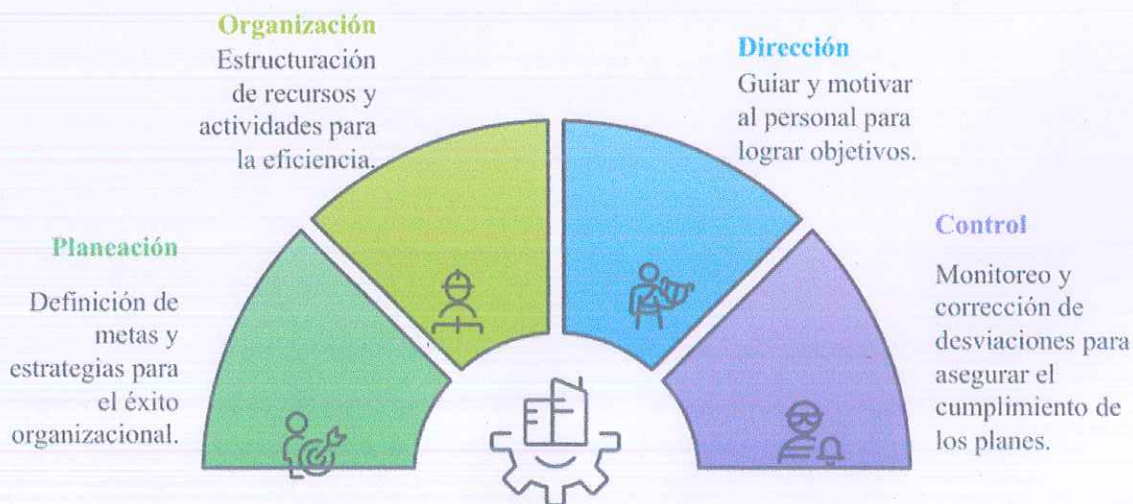
- 3.1. Planeación
 - 3.1.1 Pasos de la planeación
 - 3.1.2 Como establecer objetivos
 - 3.1.3 Tipos de Planeación
- 3.2 organización
 - 3.2.1. Organización formal e informal
 - 3.2.2. La definición de funciones y obligaciones
 - 3.2.3. Tipos tradicionales de organización
 - 3.2.4. Estructuras organizacionales para el ambiente global
 - 3.2.5. Tipos de departamentalización
 - 3.2.6. Integración de personal
 - 3.2.7. Integración de los recursos materiales, informáticos y financieros
- 3.3. Dirección
 - 3.3.1. Motivación
 - 3.3.2. Liderazgo
 - 3.3.3. Comunicación
- 3.4. Control
 - 3.4.1. Proceso de control básico
 - 3.4.2. Tipos de estándares
 - 3.4.3 Tipos de control
 - 3.4.3. Control Estratégico
 - 3.4.4. Control Táctico
 - 3.4.5. Control Operacional
 - 3.4.6 Ejercicio de aplicación utilizando herramientas tecnológicas

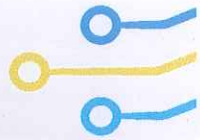
Resultado de Aprendizaje

Aplica el proceso de planificación, organización, dirección y control en las distintas actividades para el buen funcionamiento de la empresa e institución con responsabilidad social.

DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Fundamentos de la Gestión Organizacional





SÍNTESIS

Esta unidad se centra en el proceso administrativo como una secuencia de actividades para lograr los objetivos organizacionales. Se profundiza en cada una de sus etapas:

- **Planeación:** La definición de metas y estrategias.
- **Organización:** La asignación de recursos y tareas.
- **Dirección:** La motivación y el liderazgo del personal para ejecutar el plan.
- **Control:** La medición del desempeño para asegurar que los objetivos se cumplan.

También se abordan los conceptos de integración de personal y recursos, así como el uso de herramientas tecnológicas para optimizar el proceso.

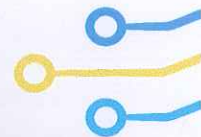
3.1. Planeación

La planeación es la primera y más crucial fase del proceso administrativo. En esta etapa, la organización define sus objetivos y metas, tanto a corto como a largo plazo, y traza la ruta de acción para alcanzarlos. La planeación proporciona una dirección clara, lo que ayuda a minimizar la incertidumbre y el riesgo en la toma de decisiones. Se trata de un proceso mental que requiere una evaluación del contexto, tanto interno como externo, y de los recursos disponibles antes de iniciar cualquier actividad.

3.1.1 Pasos de la planeación

La planeación se da conforme a una serie de pasos fundamentales que aseguran su solidez y efectividad:

1. **Exploración de las oportunidades:** Se evalúa el contexto externo y los recursos internos para identificar las oportunidades y amenazas existentes.
2. **Establecimiento de los objetivos:** Se definen las metas que se buscan alcanzar, lo que constituye el punto más importante de la planeación, ya que de ellos dependerá todo el proceso subsecuente.
3. **Establecimiento de las premisas:** Se evalúan los recursos disponibles, los caminos posibles y los eventuales contratiempos, tomando nota de las eventualidades futuras.
4. **Evaluación de alternativas:** Se analizan las posibles rutas de acción, incluso aquellas que no son obvias a primera vista, para tener un panorama completo y amplio.
5. **Selección del camino a seguir:** Se elige el plan más adecuado para lograr los objetivos.
6. **Formulación de planes derivados:** El plan principal inevitablemente requerirá planes menores o paralelos que se desprenderán de la actividad misma.



3.1.2 Como establecer objetivos

Establecer objetivos es el punto central de la planeación. Los objetivos deben ser lo más precisos posible para evitar ambigüedad y errores en su implementación. La claridad en las metas permite que todas las personas en la organización sepan lo que se espera de ellas y trabajen de manera enfocada para lograr la meta común. La Administración por Objetivos (APO) fomenta esta claridad al alinear los objetivos individuales y departamentales con la misión, visión y estrategia general de la empresa. Un buen objetivo debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y tener un plazo definido.

3.1.3 Tipos de Planeación

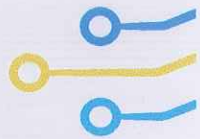
La planeación de una organización se puede clasificar en tres tipos según el nivel jerárquico en el que se realice:

1. **Planeación Estratégica:** Se da a nivel organizacional y tiene un enfoque integral. Es responsabilidad de la alta dirección y se proyecta a largo plazo (5 a 10 años). Se encarga de definir la misión, visión y valores de la empresa, así como las estrategias para competir y alcanzar los objetivos a futuro.
2. **Planeación Táctica:** Se da a nivel departamental y es responsabilidad de los gerentes intermedios. Se proyecta a mediano plazo (1 a 3 años) y su función es traducir los objetivos estratégicos en planes concretos para cada área de la empresa, como marketing, producción o finanzas.
3. **Planeación Operacional:** Se enfoca en el día a día y es de responsabilidad de los supervisores o jefes de equipo. La planificación es a corto plazo (3 a 6 meses) y se concentra en la ejecución de tareas específicas y en los procedimientos para alcanzar los resultados.

Estos tres tipos de planeación son interdependientes e integrados. La planificación estratégica no puede funcionar si los planes tácticos y operacionales no están bien establecidos, ya que son ellos quienes llevan la visión a la ejecución. Este proceso integrado es lo que asegura que la empresa avance en la dirección correcta.

3.2 Organización

La organización es la segunda fase del proceso administrativo y se enfoca en la asignación de recursos y la estructuración de la empresa para alcanzar los objetivos definidos en la planeación. Esta etapa es fundamental para crear eficiencia y coherencia, ya que garantiza que los recursos se utilicen de manera óptima y que las personas trabajen coordinadamente hacia metas comunes.



3.2.1. Organización formal e informal

La organización formal es la estructura intencional y planificada de roles y puestos de trabajo, con jerarquías claramente definidas y un sistema de autoridad y responsabilidad. Esta estructura se representa visualmente en un organigrama. La organización informal, por otro lado, es el conjunto de relaciones sociales, redes de comunicación y grupos que surgen de manera espontánea entre los miembros de la empresa. Aunque no está documentada, la organización informal es crucial para la moral, la comunicación y el sentido de pertenencia. La administración debe ser consciente de ambas estructuras y gestionar su interacción para optimizar el funcionamiento de la empresa.

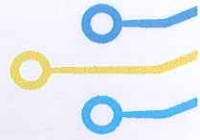
3.2.2. La definición de funciones y obligaciones

La definición de funciones y obligaciones es un paso crucial en la organización. Consiste en dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser realizadas por grupos individuales y asignar una autoridad administrativa a cada sector. Esto incluye especificar quién depende de quién dentro de la organización e iniciar la jerarquización interna de la empresa. Una definición clara de roles y responsabilidades evita la duplicación de esfuerzos, reduce la ambigüedad y asegura que cada miembro del equipo contribuya al logro de los objetivos.

3.2.3. Tipos tradicionales de organización

Las estructuras organizacionales tradicionales se basan en un modelo jerárquico. Los principales tipos son:

- **Organización Lineal:** Es el modelo jerárquico piramidal más tradicional. Existe una jefatura que toma las decisiones y las comunica de manera unidireccional a través de líneas de autoridad. Es común en empresas pequeñas.
- **Organización Funcional:** Agrupa a los empleados por funciones laborales comunes, como marketing, ventas o recursos humanos. Esto facilita la especialización y la coordinación dentro de cada área.
- **Organización Matricial:** Combina la estructura funcional con la de proyectos. Los empleados tienen un doble reporte: a un jefe funcional (p. ej., de marketing) y a un líder de proyecto. Este modelo no sigue la jerarquía tradicional y mejora la sincronización y la resolución de problemas.
- **Organización en Comités:** El trabajo es realizado individualmente, pero los líderes de las secciones se reúnen en comités para tomar decisiones y resolver problemas.



3.2.4. Estructuras organizacionales para el ambiente global

El ambiente empresarial actual ha llevado al surgimiento de estructuras organizacionales más flexibles y adaptables. Una tendencia clave es la simplificación de las estructuras, eliminando la burocracia y la jerarquía excesiva para mejorar la productividad. Los modelos modernos incluyen:

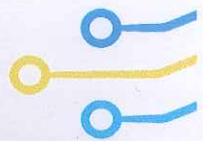
- **Organización Circular:** Aunque mantiene la jerarquía, la estructura visual en círculos concéntricos enfatiza la colaboración y el flujo de información, con los líderes en el centro y los empleados en los anillos exteriores.
- **Organización Plana:** Reduce los niveles de supervisión, otorgando mayor autonomía a los empleados y fomentando la horizontalidad en la toma de decisiones.
- **Organización de Red:** Se crea cuando una empresa trabaja con otras para compartir recursos y conocimientos, como en el caso de la subcontratación (outsourcing).

3.2.5. Tipos de departamentalización

La departamentalización es el proceso de agrupar las actividades de la empresa en áreas o departamentos. Existen varios métodos:

- **Por funciones:** Agrupa las tareas que implican actividades similares (ej., un departamento de producción).
- **Por productos/servicios:** La organización se diseña en función de los productos o servicios ofrecidos (ej., un departamento para cada línea de producto).
- **Por clientes:** Las actividades se organizan según la interacción con grupos de clientes específicos, siendo eficaz para clientes grandes.
- **Geográfica:** Se basa en la ubicación geográfica de las operaciones o el mercado (ej., divisiones por regiones o países).
- **Por proyectos:** Agrupa a los responsables de proyectos específicos, lo que permite una gran visibilidad y un fácil seguimiento.
- **Por procesos:** Se enfoca en los procesos específicos de cada tarea, mejorando el rendimiento y la producción.

Una correcta departamentalización es clave para la eficiencia, ya que aumenta la capacidad de control y mejora el rendimiento final de la empresa.



3.2.6. Integración de personal

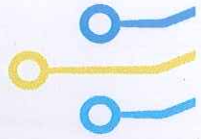
La integración de personal es el proceso de obtener y articular los recursos humanos necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización. Este proceso es crucial para asegurar que la empresa cuente con el talento adecuado para sus objetivos. Sus principales pasos incluyen:

- **Reclutamiento:** El objetivo es atraer a candidatos calificados para los puestos vacantes. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas (promociones) o externas, como escuelas, bolsas de trabajo, sindicatos o agencias de colocaciones.
- **Selección:** Consiste en escoger al candidato más apto para el puesto entre todos los solicitantes. Los métodos más comunes son la revisión de hojas de solicitud y las entrevistas.
- **Introducción o Inducción:** Una vez contratado, el nuevo empleado debe ser introducido a la empresa. Esto incluye darle la bienvenida, entregarle un manual con las políticas y la historia de la organización, y darle la formación necesaria para que desarrolle sus aptitudes y se adapte al ambiente laboral.

3.2.7. Integración de los recursos materiales, informáticos y financieros

La integración de recursos, en su sentido más amplio, es la actividad de buscar, encontrar y dotar a la empresa de los diversos recursos que requiere para su funcionamiento eficiente. Esto incluye los recursos materiales, informáticos y financieros, que son de vital importancia para el buen funcionamiento de toda empresa.

- **Integración de Recursos Materiales:** Consiste en la actividad de detectar las fuentes de materiales en el mercado y seleccionar a los proveedores adecuados. En un entorno competitivo, el criterio más importante para seleccionar a un proveedor debe ser la calidad de los insumos y su fiabilidad, no solo el precio bajo. También incluye la organización de los materiales en almacenes o inventarios y el control de los procesos de compra y almacenamiento.
- **Integración de Recursos Informáticos:** La adquisición de hardware y software es fundamental para mejorar la productividad y la eficiencia. La tecnología de la información es una infraestructura necesaria en cualquier empresa, independientemente de su giro. Herramientas como los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), que centralizan y unifican los datos de las distintas áreas, los sistemas CRM (Customer Relationship Management), que unifican la información del cliente, y las herramientas de Business Intelligence (BI), que convierten los datos en información relevante para la toma de decisiones, son cruciales para la gestión moderna.



La integración de recursos informáticos no es solo un subproceso aislado, sino un motor de cambio que afecta a toda la organización. La integración de un CRM con un sistema de gestión de proyectos, por ejemplo, mejora la eficiencia al consolidar la información en un solo lugar y reduce la carga administrativa, minimizando la posibilidad de errores y elevando la productividad. Esta interconexión entre las tecnologías y los procesos es una manifestación directa de cómo la optimización y la adaptabilidad son esenciales para la competitividad de una empresa.

- **Integración de Recursos Financieros:** Son de vital importancia para el funcionamiento de la empresa. Los recursos financieros pueden ser propios (capital social) o externos (préstamos de instituciones, acciones). Su integración se refiere a la capacidad de definir los tipos de recursos financieros que la empresa puede emplear para alcanzar sus objetivos sociales y asegurar su viabilidad económica. En el contexto global, la integración financiera es una tendencia donde los mercados mundiales están cada vez más interrelacionados, facilitando el acceso a capital de ahorro, inversión y crédito a nivel mundial.

3.3. Dirección

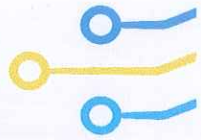
La dirección es la fase dinámica del proceso administrativo y se enfoca en guiar, motivar e impulsar el compromiso y la productividad de los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización. Es en esta etapa donde la estrategia de la empresa se adapta a los nuevos retos y oportunidades, y donde los líderes transforman los planes en acción.

3.3.1. Motivación

La motivación es crucial para el funcionamiento de una empresa. Un líder eficaz debe proporcionar la motivación necesaria y recompensar el trabajo de cada colaborador de manera justa y coherente, lo que puede incluir no solo el salario, sino también promociones y reconocimientos no económicos. Los famosos Experimentos de Hawthorne demostraron que la atención y el interés de la gerencia hacia los empleados, y el simple hecho de sentirse valorados, pueden ser un elemento extra de motivación que aumenta significativamente la productividad.

3.3.2. Liderazgo

El liderazgo es la capacidad de guiar e inspirar a los equipos para que trabajen de manera conjunta hacia un objetivo común. Es una habilidad que se puede desarrollar en todos los niveles de la organización, no solo en la alta dirección. En la Administración por Objetivos (APO), por ejemplo, se fomentan situaciones de liderazgos únicos donde los trabajadores asumen responsabilidades y toman decisiones, desarrollando disciplina y perseverancia para lograr los objetivos planteados. Un líder efectivo es capaz de tomar decisiones estratégicas e inspirar a los equipos a alcanzar las metas deseadas.



3.3.3. Comunicación

La comunicación es un pilar fundamental de la dirección y del proceso administrativo en general. Una comunicación efectiva entre los diferentes sectores de la empresa es vital para la colaboración y el trabajo en equipo, ya que facilita el flujo de información y reduce los malentendidos y los conflictos. Las empresas que priorizan la comunicación mejoran su entorno laboral y agilizan el cumplimiento de objetivos.

3.4. Control

El control es la cuarta y última fase del proceso administrativo, enfocada en el monitoreo y la evaluación del rendimiento organizacional para asegurar que los objetivos se estén cumpliendo. Su importancia radica en su capacidad para garantizar la eficacia y la eficiencia en todas las áreas de la organización, y para aprender de las experiencias pasadas para una mejora continua.

3.4.1. Proceso de control básico

El control sigue un proceso cíclico y básico:

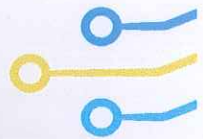
1. **Evaluación de los resultados:** Se analizan los resultados obtenidos de la ejecución del plan.
2. **Comparación con estándares:** Los resultados se contrastan con los objetivos y planes establecidos previamente.
3. **Identificación y corrección:** Se identifican los problemas y las desviaciones para llevar a cabo las medidas correctivas correspondientes y evitar su repetición en el futuro.

Este proceso de retroalimentación es lo que permite a la empresa aprender y mejorar continuamente sus prácticas. El control no es solo una función correctiva, sino que es el mecanismo a través del cual la organización identifica las fallas y ajusta sus procesos, lo que a su vez retroalimenta la etapa de planeación, cerrando el ciclo administrativo.

3.4.2. Tipos de estándares

Los estándares son las unidades de medida que se utilizan para evaluar el rendimiento en el proceso de control. Estos pueden ser de diferentes tipos:

- **Estándares de calidad:** Relacionados con el cumplimiento de los requisitos del cliente.
- **Estándares de cantidad:** Referidos al número de unidades producidas o ventas realizadas.
- **Estándares de tiempo:** Relacionados con el cumplimiento de plazos o la duración de las tareas.



- **Estándares de costo:** Vinculados al presupuesto y a la eficiencia en el uso de recursos.

3.4.3 Tipos de control

Al igual que la planeación, el control se ejerce en los tres niveles de la administración, cada uno con un enfoque y un horizonte de tiempo distintos:

3.4.3. Control Estratégico

Se relaciona con el nivel superior de la dirección y se enfoca en el **largo plazo**. Su objetivo es asegurar que la empresa se mantenga en el rumbo correcto para alcanzar su visión y sus metas generales.

3.4.4. Control Táctico

Se ejerce a nivel departamental y se enfoca en el **mediano plazo**. Su propósito es evaluar si los planes departamentales están cumpliendo con los objetivos establecidos por la estrategia general.

3.4.5. Control Operacional

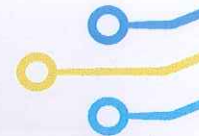
Se da a nivel de las tareas diarias y es de **corto plazo**. Es el control de la rutina, que garantiza que las tareas se ejecuten de acuerdo con los procedimientos establecidos y que se alcancen los resultados específicos.

3.4.6 Ejercicio de aplicación utilizando herramientas tecnológicas

Para aplicar los conceptos de control y el proceso administrativo en un entorno moderno, se propone un ejercicio práctico que utiliza herramientas tecnológicas. La administración actual está intrínsecamente ligada a la tecnología, y el uso de software especializado optimiza la toma de decisiones y la gestión de procesos.

Ejercicio Propuesto:

Supongamos que una empresa de distribución de productos de consumo necesita optimizar su proceso de ventas. Utilizando las herramientas tecnológicas adecuadas, los estudiantes deben proponer un plan para mejorar la eficiencia y el control.



UNIDAD 4: ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

- 4.1 Ética en la empresa
- 4.2 Administración y valores
- 4.3 Ética profesional en la administración
- 4.4 Responsabilidad social
- 4.5 Responsabilidad ambiental

Resultado de Aprendizaje

Analiza la ética profesional en la administración y la responsabilidad social ambiental de las organizaciones.

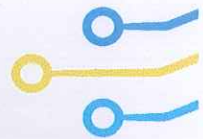
DIAGRAMA DE APRENDIZAJE

Fundamentos de la Ética y la Responsabilidad



SÍNTESIS

Esta unidad aborda la dimensión ética y social de la administración. Se explora el concepto de la ética en la empresa y su relación con los valores que guían las decisiones gerenciales. Se profundiza en la ética profesional en la administración como un conjunto de principios morales. Finalmente, se examina la responsabilidad social de las empresas, tanto en el ámbito social como en el ambiental, y su rol en la contribución a un desarrollo más sostenible.



4.1 Ética en la empresa

La ética empresarial se basa en un conjunto de principios universales que guían la conducta de la organización y sus miembros. Estos principios, según la tradición occidental, incluyen el respeto, la tolerancia, la verdad, la libertad, la honestidad, la responsabilidad, el bien social, la legalidad, la seguridad y la justicia. Un compromiso firme con estos principios se traduce en un rendimiento confiable de las obligaciones y un respeto constante hacia empleados, socios, clientes y la ley. La siguiente tabla resume algunos de los principios clave y su manifestación en la gestión diaria.

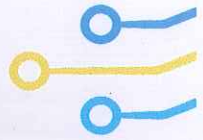
<i>Principio</i>	Descripción en el Ámbito Empresarial
<i>Solidaridad</i>	Manifestar un interés activo en el bienestar de todos los integrantes de la empresa y de los agentes externos.
<i>Eficiencia</i>	Utilización responsable de los recursos para la producción y el desempeño de la organización, optimizando el presupuesto y reduciendo accidentes.
<i>Racionalidad</i>	Uso de la lógica para la toma de decisiones, evitando impulsos, prejuicios o emociones.
<i>Equidad</i>	Tratar a los individuos por igual, sin discriminación ni prejuicios, y con capacidad de empatía.
<i>Dignidad</i>	Actuar de manera responsable, respetando a todas las personas y organizaciones a pesar de las diferencias.
<i>Transparencia</i>	Mostrar la actividad de la empresa de forma clara y simple, sin ocultar información o generar mensajes confusos.
<i>Mejora Continua</i>	Evaluar constantemente el desempeño, incluso cuando los resultados son positivos, para asegurar una evolución constante.

La adopción de una cultura ética genera una serie de beneficios que fortalecen a la empresa en múltiples frentes. En primer lugar, mejora la reputación positiva y la imagen de marca en el mercado. Una empresa percibida como íntegra atrae a consumidores conscientes y fortalece las relaciones comerciales.

Internamente, la ética contribuye a la satisfacción y productividad de los empleados. Un entorno de trabajo justo y transparente eleva la moral, reduce el estrés y fomenta la innovación y la creatividad, lo que se traduce directamente en un mejor rendimiento. Esta satisfacción laboral es un pilar fundamental para la retención del talento, ya que los trabajadores valoran enormemente sentirse parte de una compañía cuyos valores se alinean con los suyos.

La falta de ética, por el contrario, conlleva riesgos financieros, legales y reputacionales devastadores. El beneficio a corto plazo, obtenido al ignorar las normas o los valores, a menudo desconoce las consecuencias a largo plazo que pueden implicar multas masivas, demandas y, en el peor de los casos, la bancarrota.

Un ejemplo paradigmático es el de Volkswagen, que en 2015 fue acusada de falsear las emisiones contaminantes de millones de vehículos diésel. La compañía fue multada con casi 23 mil millones de dólares, sus acciones cayeron más del 15%, y su reputación, construida a lo largo de décadas, se vio gravemente afectada.



De manera similar, el caso de Enron en 2001, uno de los mayores fraudes corporativos de la historia, demostró cómo la manipulación contable y la falta de transparencia pueden llevar a un colapso total. El escándalo de Enron destruyó la confianza de inversores y empleados y marcó un hito en la regulación financiera. La lección clara fue la necesidad de auditorías externas independientes para prevenir el fraude.

Finalmente, el caso de Uber ilustra cómo una cultura corporativa tóxica, con acusaciones de acoso sexual y explotación laboral, puede dañar irreparablemente la confianza en una plataforma, independientemente de su éxito tecnológico. Estos ejemplos demuestran que, sin una base ética, incluso las empresas más poderosas son vulnerables a la pérdida de valor y la desconfianza del público.

4.2 Administración y valores

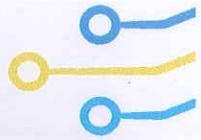
Los valores son los cimientos de la ética empresarial. La integridad, la responsabilidad, el respeto, la justicia, la transparencia y la sostenibilidad son los pilares sobre los que debe sostenerse la administración de una compañía. Estos valores no solo se reflejan en un código de ética, sino que deben estar presentes en el comportamiento diario de los líderes y empleados. Una cultura empresarial sólida, basada en estos valores, mejora la moral de los empleados, fomenta la lealtad y respalda la toma de decisiones éticas, que son cruciales para el éxito a largo plazo.

La Administración por Valores (ApV) es una forma de gestionar que busca infundir un conjunto de principios compartidos en toda la organización. No se trata de un simple ejercicio de declaración de valores, sino de una práctica activa y coherente que alinea las metas empresariales con un propósito más profundo.

Este modelo se fundamenta en tres actividades o actos fundamentales, conocidos como los "tres actos de la vida":

- **Realizar:** Implica que las personas y la empresa se fijen metas a futuro que trasciendan el simple objetivo de la supervivencia.
- **Conectar:** Requiere invertir tiempo y energía en establecer relaciones significativas con otras personas, sean compañeros de trabajo, clientes o socios.
- **Integrar:** Significa combinar las dos actividades anteriores, definiendo valores y propósitos que guían tanto la vida individual como las relaciones profesionales, logrando una coherencia entre la vida personal y laboral.

La adopción de la ApV genera beneficios significativos en el entorno laboral. Eleva la autoestima de los trabajadores, fomenta un sentido de pertenencia y, al reducir el estrés, impulsa la innovación y la creatividad. Al sentirse parte de algo más grande, los empleados trabajan con mayor dedicación en el logro de metas y valores comunes de la organización.



El papel del administrador en este marco es crucial. Ser un administrador ético significa actuar con integridad, honestidad y transparencia en todas las áreas de gestión. Sus decisiones deben considerar no solo la rentabilidad económica, sino también el impacto que tendrán en las personas y el entorno. Sus deberes profesionales incluyen administrar los recursos de la empresa como si fueran propios, cumplir rigurosamente con las leyes y, de manera fundamental, tratar a los empleados con dignidad y respeto.

El administrador debe exhibir una serie de valores personales y profesionales que sirven de ejemplo para toda la organización, como la honestidad, el respeto, la responsabilidad, la tolerancia, la creatividad y el trabajo en equipo. Un código de ética profesional es una herramienta vital para guiar esta conducta, estableciendo principios que aseguran un ejercicio digno y honorable de la profesión.

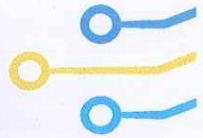
Más allá de la gestión interna, la función del administrador se extiende al rol de estabilizador social. Un administrador perspicaz no se limita a responder a las presiones sociales, sino que las anticipa y las enfrenta, desarrollando planes que beneficien a la comunidad. Al convertirse en un participante activo en el medio, el administrador influye en una amplia gama de decisiones y acciones, buscando mejorar la calidad de vida de las personas. Su conducta ejemplar sirve como un modelo a seguir, no solo para sus subordinados, sino también para las futuras generaciones de profesionales.

4.3 Ética profesional en la administración

La ética profesional en la administración implica una conducta que va más allá de la ley y se enfoca en el bien común. Aspectos clave incluyen la honestidad, la equidad y la justicia en el trato a todos los miembros y grupos de interés. Los administradores tienen la responsabilidad de prevenir conflictos de intereses, de asegurar el cumplimiento legal y normativo, y de fomentar un liderazgo que mantenga comportamientos respetuosos y éticos. La toma de decisiones éticas es un reflejo de una cultura organizacional que valora la transparencia y el bienestar de los colaboradores.

En su rol de liderazgo, los administradores enfrentan constantemente situaciones complejas que ponen a prueba su ética. El material de referencia identifica varios de estos dilemas comunes:

- ✓ **Transparencia y Veracidad:** La presión por alcanzar objetivos puede llevar a maquillar informes financieros o a ocultar errores a clientes e inversores, comprometiendo la integridad de la información.
- ✓ **Conflictos de Interés:** Surge cuando los intereses personales o de terceros influyen en la toma de decisiones, como favorecer a un familiar en una contratación o aceptar regalos de proveedores que puedan condicionar futuras negociaciones.
- ✓ **Uso Indevido de Recursos de la Empresa:** El uso de equipos, presupuestos o tiempo laboral para asuntos personales es un dilema frecuente que pone a prueba la honestidad de los empleados y la capacidad de gestión de sus líderes.



- ✓ **Trato Injusto y Discriminación:** La equidad en ascensos, la respuesta al acoso laboral y la prevención de la discriminación son desafíos éticos que requieren una atención constante para garantizar un ambiente de trabajo justo y respetuoso.
- ✓ **Ética en la Competencia:** La tentación de usar tácticas agresivas, obtener información confidencial de competidores o lanzar productos con fallas conocidas puede poner en riesgo la reputación de la empresa y la seguridad de los clientes.

4.4 Responsabilidad social

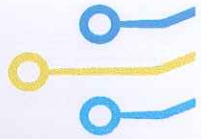
La responsabilidad social es el compromiso voluntario y activo que tiene una organización para contribuir al mejoramiento social, económico y ambiental. La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es una forma de gestión que busca que las empresas operen de manera ética y que contribuyan positivamente al bienestar de la sociedad y sus grupos de interés. Se relaciona con la gestión de la productividad y el crecimiento, pero siempre dentro de un marco humanista que se centra en la persona y la preservación de sus derechos.

La Responsabilidad Social es un compromiso organizacional que busca el bienestar de la sociedad y sus miembros. A diferencia del desarrollo sostenible, que tiene un enfoque global y a largo plazo, la responsabilidad social se centra en acciones concretas y específicas para generar un impacto positivo en el entorno inmediato de una organización o individuo. Su alcance abarca la garantía del bienestar social, la equidad, la justicia y la mejora de la calidad de vida a través de iniciativas laborales y comunitarias. Las empresas pueden, por ejemplo, invertir en la capacitación integral de sus empleados, apoyar programas de educación en la comunidad local y promover prácticas que reduzcan las desigualdades. La RSC, en su esencia, es un esfuerzo por gestionar el negocio de manera que cumpla o supere las obligaciones éticas para con la sociedad.

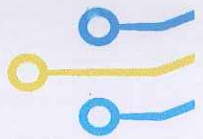
4.5 Responsabilidad ambiental

La responsabilidad ambiental es uno de los pilares esenciales de la responsabilidad social. Es un modelo de gestión que busca promover un ambiente más sano y libre de contaminación, y el uso sostenible de los recursos naturales. Esta práctica se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y se ha vuelto un imperativo para las empresas que desean operar en el mercado actual.

La ética y la responsabilidad social no son solo acciones altruistas, sino que también son una respuesta estratégica a las presiones del entorno. Una sociedad cada vez más interconectada e informada a través de los medios digitales diseña un nuevo espacio en las comunicaciones de las empresas con sus proveedores, clientes y competidores. Las empresas que actúan de manera ética y sostenible, como Adidas o Mercadona, mejoran su reputación y su confiabilidad, lo que las hace más atractivas para los clientes y les otorga una ventaja competitiva.



La Responsabilidad Ambiental se enfoca en el pilar ecológico de la sostenibilidad. Su objetivo principal es preservar los recursos naturales, proteger los ecosistemas y minimizar el impacto negativo de las actividades empresariales en el planeta. Las estrategias de RA incluyen la transición a energías renovables, la reducción de la huella de carbono, la gestión eficiente del uso del agua y la minimización de residuos. Para implementar una gestión ambiental efectiva, se requiere el compromiso de la alta dirección, una planificación clara de las iniciativas, la motivación del personal y auditorías periódicas para asegurar el cumplimiento de la legislación. El enfoque en la reducción del impacto ambiental no solo es un imperativo ético, sino que también puede traducirse en una reducción de costos y en una mejora de la imagen corporativa, lo que aumenta la competitividad de la empresa en el mercado.



ELABORACIÓN, REVISIÓN Y APROBACIÓN DE PARES

Profesor(a)

Lcda. Cristina Alejandra Mazabanda Gonzalez

Fecha de elaboración: 31/10/2025

Comisión de revisión de pares de guías de estudio del Instituto Superior Tecnológico Tena

Lcda. María Angélica Campoverde Encalada

Mg. Alvaro Santiago Toalombo Díaz

Mg. Henry Fabian Chango Chango

Mg. Duarte Mora Martha Janina

Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez., Mg.

Fecha de revisión: 28/11/2025

Coordinador de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación

Abg. Danilo Alexander Zamora Núñez., Mg.



Fecha de aprobación: 09/12/2025