

ADMINISTRACIÓN, EVOLUCIÓN, PROCESOS

Mayra Belén Burbano Ronquillo

Narciza de Jesús Curi Díaz

Patricia Eugenia Villacrés Jinez

Segundo Marcelo Pérez Caicedo

Margarita María Pérez Chávez

Segundo Baltazar Guamán Pilatasig

Diego Fernando Acosta Camino

Erika Cristina Caiza Pastuña



CIDE
EDITORIAL



ADMINISTRACIÓN, EVOLUCIÓN, PROCESOS

ADMINISTRACIÓN, EVOLUCIÓN, PROCESOS

Autores:

Mayra Belén Burbano Ronquillo

Narciza de Jesús Curi Díaz

Patricia Eugenia Villacrés Jiménez

Segundo Marcelo Pérez Caicedo

Margarita María Pérez Chávez

Segundo Baltazar Guamán Pilatasig

Diego Fernando Acosta Camino

Erika Cristina Caiza Pastuña

Administración, Evolución, Proceso

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquiera otro, sin la autorización previa por escrito al Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador (CIDE).

Copyright © 2025

Centro de Investigación y Desarrollo Ecuador

Tel.: + (593) 04 2037524

<http://www.cidecuador.org>

ISBN: 978-9942-679-36-9

<http://doi.org/10.33996/cide.ecuador.AE2679369>

Dirección editorial: Lic. Pedro Misacc Naranjo, Msc.

Coordinación técnica: Lic. María J. Delgado

Diseño gráfico: Lic. Danissa Colmenares

Diagramación: Lic. Alba Gil

Fecha de publicación: febrero, 2025



Guayaquil – Ecuador

La presente obra fue evaluada por pares académicos
experimentados en el área

Catalogación en la Fuente

Administración, Evolución, Proceso / Mayra Belén Burbano Ronquillo,
Narciza de Jesús Curi Díaz, Patricia Eugenia Villacrés Jiménez,
Segundo Marcelo Pérez Caicedo, Margarita María Pérez Chávez,
Segundo Baltazar Guamán Pilatasig, Diego Fernando Acosta Camino
y Erika Cristina Caiza Pastuña. - Ecuador: Editorial CIDE, 2025.

119 p.: incluye tablas, figuras; 21,6 x 29,7 cm.

ISBN: 978-9942-679-36-9

1. Administración

Dedicatoria

A mi Madre en el cielo y a mi familia, pilar fundamental de mi vida y fuente inagotable de inspiración. Su amor incondicional y apoyo constante han sido la fuerza que me ha impulsado a alcanzar mis metas y superar cada obstáculo en el camino.

A mis estudiantes, pasados, presentes y futuros, quienes, con su sed de conocimiento y entusiasmo por aprender, me motivan día a día a ser una mejor profesional y a compartir mis conocimientos con pasión y dedicación.

A mis colegas y mentores, que han contribuido enormemente a mi crecimiento profesional y personal. Sus enseñanzas, consejos y ejemplo han sido invaluableles en mi trayectoria académica y en la elaboración de esta obra.

A todos aquellos emprendedores y profesionales que buscan ampliar sus conocimientos en el fascinante mundo de la administración. Este libro está dedicado a ustedes, con la esperanza de que sea una herramienta útil en su desarrollo y éxito profesional.

Belén Burbano

A mi Dios, por guiarme en cada paso de mi existencia y permitirme vivir experiencias enriquecedoras que han servido para alcanzar mis metas.

A mi hijo Alejandro, que es fuente inspiradora para ser mejor cada día.

A mi madre, que desde el cielo estoy segura me da su bendición todos los días.

A mi padre, familiares y amigos que de una u otra manera han sabido brindarme su apoyo.

Narciza Curi

Dedico este trabajo a mi amado esposo y a nuestros queridos hijos, quienes son el corazón de mi vida y la fuente constante de mi inspiración y fortaleza. Cada palabra escrita en estas páginas lleva impregnada el amor y la alegría que me brindan cada día.

Patricia Villacrés

A mi Dios creador de todo,

A quienes han sido mi inspiración y apoyo incondicional en este camino.

A mi familia, por su amor y paciencia; por su motivación constante

Esta obra es para ustedes.

Marcelo Pérez

En primer lugar, mi dedicatoria a Dios por permitirme llegar hasta donde estoy gracias a su fortaleza y apoyo en todo ámbito de mi vida personal y profesional.

A mis hijos que son ese motor de lucha que me inspira a seguir cada día, que están ahí siempre para darme una frase de aliento.

A mi madre y hermanos que constituyen un pilar fundamental en mi vida, gracias por su apoyo constante y su comprensión.

Margarita Pérez

A Dios, cuya luz ha guiado cada paso de mi vida, dándome fortaleza en los momentos más desafiantes y esperanza en cada amanecer.

A mis hijos, faros que iluminan mi horizonte y me inspiran a construir un mundo mejor con cada decisión.

A mi madre, cuyo amor incondicional y legado de sabiduría viven en cada palabra que plasmó.

Y a todos aquellos que han creído en mí, su confianza y apoyo han sido el motor que impulsó este sueño hasta convertirlo en realidad.

Baltazar Guamán

A mi amada esposa, por ser mi apoyo incondicional, mi compañera en cada desafío y la luz que guía mi camino.

A mi hija, cuyo amor puro y sonrisa constante me recuerdan cada día la importancia de seguir soñando y luchando por un futuro mejor.

Diego Acosta

A Dios, fuente de inspiración y guía en cada paso de mi vida, por ser luz en mi camino y fortaleza en los momentos más desafiantes. A mi familia, a mi esposo y a mi hija Fátima, quienes son mi mayor motor y motivo. Gracias por su amor incondicional, su apoyo constante y por llenar mis días de alegría y propósito.

Erika Caiza

Agradecimiento

Expreso mi más profundo, agradecimiento a mi familia por el apoyo brindado en el espacio y los recursos necesarios para desarrollar mi carrera académica y llevar a cabo esta investigación. Su apoyo ha sido fundamental para la culminación de este proyecto.

A mis colegas del Área de Ciencias Administrativas, quienes con sus valiosos aportes, revisiones y sugerencias han enriquecido significativamente el contenido de esta obra. Su experiencia y conocimientos han sido una fuente invaluable de inspiración y aprendizaje.

Belén Burbano

Agradezco a mi Dios, por todas las bendiciones recibidas. A mi hijo por ser mi compañero de vida, que con su amor y sonrisas me alienta a seguir adelante. Al Instituto Bolívar por brindar la oportunidad de crecer profesionalmente, a mi familia y amigos que acompañan cada uno de mis pasos.

Narciza Curi

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi esposo, el compañero incansable de mi vida, por su amor incondicional, paciencia y apoyo inquebrantable en cada paso de este camino. Tu aliento fue esencial para superar cada desafío y alcanzar esta meta.

A mis hijos, gracias por llenar cada momento de mi vida con risas y momentos preciosos. Su comprensión y amor hicieron posible que siguiera adelante en los días más exigentes. Cada sacrificio y cada hora menos de sueño han valido la pena al ver sus sonrisas.

Este logro es tan mío como suyo, y espero que les sirva de inspiración para seguir siempre sus sueños, sin importar los obstáculos que puedan encontrar en el camino. Los amo más de lo que las palabras pueden expresar.

Patricia Villacrés

A Dios por darme la oportunidad de culminar mis estudios y poder estar en el ámbito de la docencia gracias por la sabiduría y acompañarme siempre en cada paso que doy. Agradecer a toda mi familia por su apoyo y comprensión.

Marcelo Pérez

A Dios, por permitirme convertir los sueños en realidades y por renovar en mí la fuerza para superar cada desafío.

A mi familia, por ser el pilar firme de mi vida, cuyo amor y aliento han sido la raíz de mis logros.

A cada persona que aportó con su conocimiento, amistad y motivación en este viaje literario, mi más profundo agradecimiento por enriquecer este proyecto con su valiosa presencia.

Margarita Pérez

Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo inquebrantable, a mis colegas por sus valiosos aportes y compañerismo, y a mis amigos por su confianza y aliento en cada paso de este proyecto. Este libro es un reflejo de las experiencias compartidas y los aprendizajes acumulados, y es gracias a ustedes que este sueño se hizo realidad.

Baltazar Guamán

A Dios, quien en su infinita sabiduría y bondad me ha guiado en este camino, dándome la fortaleza y la inspiración necesarias para superar cada desafío. Todo lo que he alcanzado es gracias a su gracia y amor infinito. A mi familia, mi refugio y pilar fundamental, conformada por mi querido esposo y mi amada hija Fátima. Gracias por su paciencia, comprensión y el amor incondicional que me brindan día a día.

Diego Acosta

Semblanza de los autores

Mayra Belén Burbano Ronquillo

mayraburbano1993@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2521-7356>

Docente Investigador del instituto Superior Tecnológico Bolívar, Master Universitario en Gestión y Dirección de Talento Humano (UNIR), Ing. Organización de Empresas de la Universidad Técnica de Ambato (UTA). En la Actualidad se desempeña como Docente del Instituto Superior Tecnológico Bolívar (ISTB).



Narciza de Jesús Curi Díaz

<https://orcid.org/0009-0000-6670-982X>

azicran2015@gmail.com

Ingeniera en Empresas, título obtenido en la Universidad Técnica de Ambato en el año 2005. Mujer resiliente que asume retos profesionales y personales orientados al desarrollo de capacidades y habilidades que permitan mejorar las condiciones laborales. Dedicada a la enseñanza de asignaturas del perfil administrativo desde el 2005, buscando siempre actualizar conocimientos para cumplir con la responsabilidad de ayudar en la formación de profesionales. Cargos desempeñados en el Instituto Tecnológico Superior Bolívar: Coordinadora Académica, Coordinadora de Vinculación con la Sociedad, Coordinadora de la Comisión de Titulación, Coordinadora del Comité de Certificación MDT.



Patricia Eugenia Villacrés Jinez

otapgenio@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3761-6207>

Docente Investigador del instituto Superior Tecnológico Bolívar, Magister en Contabilidad y Auditoría Mención Gestión Tributaria de la Universidad Estatal de Milagro (UNEMI), Doctora en Contabilidad y Auditoría, Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contadora Pública de la Universidad Técnica de Ambato (UTA). En la Actualidad se desempeña como Docente del Instituto Superior Tecnológico Bolívar (ISTB).



Segundo Marcelo Pérez Caicedo

marceloperez.mba@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0003-9453-1469>

Doctor en Ciencias administrativas, Magister ejecutivo en Dirección de empresas con énfasis en Gerencia estratégica, docente en el Instituto Superior Tecnológico Bolívar, en la Universidad Técnica de Ambato y en La Universidad Regional Autónoma de los Andes UNIANDES en calidad de catedrático y miembro de Gerencia de Investigación.



Margarita María Pérez Chávez

mperez@institutos.gob.ec

margaritamariaperezchavez1979@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-3353-6333>



Ingeniera de Empresas por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, y cuenta con una Maestría Universitaria en Administración y Dirección de Empresas (MBA) obtenida en la Universitat Internacional Valenciana. Es profesora a tiempo completo del Instituto Superior Tecnológico Bolívar, impartiendo asignaturas en las carreras de Marketing, Desarrollo de Software, Administración Financiera, Contabilidad. Como aporte en el ámbito de la docencia ha desempeñado actividades de Coordinadora de la Carrera de Marketing. Además, ha realizado algunas publicaciones en revistas de investigación que han fortalecido su experiencia profesional, siendo ponente en el Primer Congreso Internacional de Investigación, Innovación y Tecnología con el tema: “*Determinación del impacto económico generado por la aplicación de la remisión tributaria en el sector del calzado de la ciudad de Ambato, en el segundo semestre del año 2018*”. A nivel de gestión ha trabajado como Coordinadora de la Unidad de Aseguramiento de la Calidad del IST Bolívar.

Segundo Baltazar Guamán Pilatasig

baltazarguaman2008@hotmail.com

<https://orcid.org/009-0007-2722>



Licenciado en Ciencias de la Educación, con mención en Administración y Docencia Intercultural Bilingüe. A lo largo de su carrera, ha tenido el privilegio de desempeñarse como docente y líder en instituciones educativas de gran prestigio en su comunidad. Su trayectoria le ha permitido ocupar roles de responsabilidad, entre los que destacan la presidencia en el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Pilalo y actual presidencia en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Sumak Kawsay. Su dedicación al desarrollo educativo y al fortalecimiento de la comunidad le ha impulsado a continuar trabajando para promover el bienestar y el progreso colectivo.

Diego Fernando Acosta Camino

dfacosta1988@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-9698-9578>



Graduado en la Universidad Técnica de Ambato, Magister en Gestión de Proyectos en la Universidad Viña del Mar de Chile. Experiencia docente en diferentes instituciones de educación superior, desempeñando roles de Coordinador de Investigación, Coordinador de Carrera, Coordinador del Centro de Formación y Educación Continua y actualmente soy Coordinador de Vinculación con la Sociedad. También es Director de Capacitadora Ambato y Gerente General de la Corporación de Desarrollo Empresarial y Proyectos del Ecuador.

Erika Cristina Caiza Pastuña

eri_ka1992@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-2496-9812>



Magister en Finanzas mención Dirección Financiera por la Universidad Técnica de Ambato, Ingeniera en Finanzas, Contadora Publica Autorizada, Auditora por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Certificación en Administración de Empresas por la Secretaría Técnica del Sistema Nacional de Cualificaciones Profesionales. Experiencia en el área académica como Docente tiempo completo en la carrera de Economía de la Universidad Técnica de Cotopaxi, Docente tiempo parcial en la carrera Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica Particular de Loja, Docente tiempo completo en la carrera de Administración Financiera del Instituto Superior Tecnológico “Bolívar”. En el campo profesional se ha ocupado cargos en instituciones públicas y privadas como es Banco Solidario como Oficial de Microcrédito, Ministerio del Interior Cotopaxi ocupando el cargo de asistente de tesorería, Banco Desarrollo de los Pueblos como asistente de operaciones, finalmente asesora y consultora académica independiente.

Tabla de contenido

Dedicatoria	5
Agradecimiento	7
Semblanza de los autores	9
Prólogo	16
Introducción	17

Capítulo 1

Evolución de la administración y del pensamiento administrativo

	21
1.1. Administración: origen y desarrollo	23
1.2. Escuelas del pensamiento administrativo	23
1.2.1. Escuela clásica	24
1.2.2. Escuela de las relaciones humanas o del comportamiento humano	26
1.3. Los desafíos de la administración en el siglo XXI	28
1.3.1. Enfoque de la administración moderna	28
1.3.2. Habilidades que requiere el administrador del siglo XXI	29
1.3.3. Importancia de los procesos administrativos en las empresas del siglo XXI	31

Capítulo 2

Organización y empresa

	34
2.1. La organización	35
2.1.1. Componentes de una organización	37
2.2. Empresa	40
2.2.1. Clasificación de la empresa por número de empleados	43
2.2.2. Clasificación por su régimen jurídico	45
2.2.3. Clasificación por el origen de capital	48
2.3. Recursos de la empresa	48
2.3.1. Clasificación de los recursos de la empresa	51
2.4. Áreas funcionales de una empresa	52
2.4.1. Área de dirección y administración	52
2.4.2. Área de recursos humanos	53
2.4.3. Área de finanzas y contabilidad	52
2.4.4. Área de marketing y ventas	53
2.4.5. Área de producción y operaciones	53
2.4.6. Área de investigación y desarrollo (I+D)	54
2.4.7. Área de sistemas y tecnología de la información (TI)	54
2.4.8. Área de compras y logística	55

Capítulo 3

La función de planeación

	57
3.1. Concepto	58
3.2. Principios de la planeación	58
3.3. Alcance de la planeación	59
3.4. Elementos del proceso de planeación	60
3.4.1. Misión	61
3.4.2. Visión	63
3.4.3. Premisas	64
3.4.4. Propósitos	66
3.4.5. Objetivos	68
3.4.6. Estrategias	69
3.4.7. Políticas	70
3.4.8. Programa	71
3.4.9. Presupuesto	72
3.4.10. Técnicas de planeación	73
3.5. Procedimiento	75

Capítulo 4

La función de organización

4.1. Concepto	78
4.2. Principios de organización	79
4.3. Elementos de la etapa de organización	81
4.4. Tipología de la organización	82
4.4.1. Estructura lineal	84
4.4.2. Estructura funcional	84
4.4.3. Estructura divisional	85
4.4.4. Estructura matricial	86
4.4.5. Estructura horizontal	87
4.5. Concepto de autoridad	87
4.6. Concepto de poder	88
4.7. Centralización	88
4.8. Descentralización	88
4.9. Delegación	89
4.10. Técnicas de organización	89

Capítulo 5

La función de dirección

5.1. Concepto y principios	92
5.2. Elementos de dirección	93
5.3. Toma de decisiones	93
5.4. Aspectos clave de la integración en la dirección para la toma de decisiones	93

5.4.1. Comunicación efectiva	93
5.4.2. Participación de Stakeholders	94
5.4.3. Procesos de decisión estructurados	94
5.4.4. Sistemas de información y tecnología	94
5.4.5. Capacitación y desarrollo	94
5.4.6. Revisión y ajuste continuo	94
5.4.7. Plan de comunicación empresarial	95
5.5. Implementación de la Integración en el Plan de Comunicación Empresarial	95
5.6. Motivación	96
5.6.1. Importancia de la motivación en la dirección	96
5.7. Teorías de motivación	97
5.8. Liderazgo	99
5.8.1. Concepto de liderazgo en la dirección	99
5.8.2. Teorías de liderazgo y ejecución práctica	100

Capítulo 6

Función de control. Concepto y objetivos

6.1. Concepto de Control	103
6.2. Proceso de control	104
6.2.1. Establecimiento de estándares de desempeño	104
6.2.2. Medición del desempeño actual	105
6.3. Seguimiento al proceso de control	106
6.4 Herramientas para el seguimiento del proceso de control	107
6.4. Plan de mejora continua	108
Conclusiones	110
Recomendaciones	111
Referencias	112
Glosario	114

Prólogo

En un mundo donde el cambio es la única constante, la administración se ha convertido en un arte esencial para el éxito organizacional. Con la rápida evolución de las tecnologías, las expectativas de los consumidores y la globalización, las empresas enfrentan desafíos sin precedentes que requieren un enfoque estratégico y adaptable.

Este libro nace de la necesidad de proporcionar a estudiantes, profesionales y líderes empresariales una guía comprensiva y actualizada sobre los fundamentos de la administración. A lo largo de sus páginas, se exploran conceptos fundamentales que ayudarán a una comprensión de este tema.

La estructura del libro está diseñada para guiar al lector desde la evolución de la administración y del pensamiento administrativo en su capítulo uno; en el capítulo dos se trata sobre la organización y empresa donde se compara las diversas estructuras organizacionales; en el capítulo tres se trata el tema planeación; el capítulo cuatro habla sobre la segunda fase del proceso administrativo que es la organización; el capítulo cinco trata sobre la tercera fase del proceso administrativo que es la dirección; y el capítulo seis culmina con el tema del control

Introducción

La administración, como disciplina fundamental para la organización y el control de recursos, ha recorrido un largo camino desde sus orígenes en las civilizaciones antiguas. En Mesopotamia, Egipto y China, se aplicaban principios básicos para gestionar grandes construcciones y proyectos. Este enfoque rudimentario fue profundizado por los filósofos griegos, como Sócrates y Platón, quienes comenzaron a establecer las bases teóricas de la administración. A medida que la administración se desarrolló, la Edad Media la enfocó en la gestión feudal y eclesiástica, destacándose por la necesidad de eficiencias prácticas en grandes propiedades y monasterios.

El Renacimiento trajo consigo una transformación significativa, impulsada por el resurgimiento del comercio y el inicio del capitalismo, que requirió la creación de estructuras administrativas más complejas. La Revolución Industrial, a su vez, marcó otro punto de inflexión, con la introducción de maquinaria y fábricas que demandaron nuevos métodos de gestión de producción y mano de obra. Durante este periodo, se comenzaron a sistematizar los estudios administrativos con pioneros como Charles Babbage y Robert Owen, enfocándose en la eficiencia y el bienestar de los trabajadores.

Con el paso del tiempo, la administración se consolidó como una disciplina académica, y figuras como Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber desarrollaron teorías que buscaban optimizar la eficiencia organizacional. Taylor introdujo la administración científica, Fayol elaboró principios generales de administración y Weber formuló la teoría de la burocracia, cada uno aportando elementos cruciales al pensamiento administrativo moderno, integrando nuevos conceptos como la administración de recursos humanos y la gestión estratégica, además de internacionalizar las prácticas administrativas.

La segunda mitad del siglo XX y el inicio del siglo XXI trajeron desafíos nuevos, como la globalización y la innovación tecnológica, que impulsaron el desarrollo de teorías administrativas adaptativas y éticas. Hoy en día, la administración está influenciada por avances en tecnología, cambios en el entorno laboral y nuevas demandas sociales, enfocándose en la gestión del conocimiento, la sostenibilidad y la responsabilidad social en un entorno global complejo y dinámico.

La evolución del pensamiento administrativo ha estado marcada por diversas escuelas que han reflejado las necesidades y desafíos de su época. La escuela clásica, que emergió a finales del siglo XIX, se centró en la eficiencia y la racionalidad en la organización del trabajo, con contribuciones clave de Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Aunque criticada por su rigidez, la escuela clásica estableció fundamentos importantes que aún influyen en la administración moderna.

En respuesta a las limitaciones de la escuela clásica, surgió la escuela de las relaciones humanas en la década de 1930, destacando la importancia de los factores sociales y psicológicos en la productividad laboral. Estudios pioneros como los Experimentos de Hawthorne demostraron que el reconocimiento y las relaciones interpersonales son cruciales para el rendimiento de los empleados. Douglas McGregor y Abraham Maslow, con sus teorías X e Y y la jerarquía de necesidades, respectivamente, profundizaron en la motivación y el liderazgo, humanizando el enfoque administrativo.

La escuela neoclásica, desarrollada a mediados del siglo XX, buscó integrar la eficiencia de la escuela clásica con la atención a las necesidades humanas promovida por la escuela de las relaciones humanas. Peter Drucker y Herbert Simon fueron influyentes en este enfoque, subrayando la importancia de objetivos claros, descentralización y la teoría de la decisión. Este enfoque equilibrado ha sido esencial para enfrentar los desafíos en un mundo en constante cambio.

La Teoría Z, propuesta por William Ouchi en la década de 1980, introdujo un enfoque híbrido que combinaba prácticas japonesas y occidentales, enfatizando la confianza mutua y el compromiso con el bienestar de los empleados. Este modelo ha influido en la adopción de prácticas más colaborativas y humanistas en muchas empresas globales.

En el siglo XXI, la administración enfrenta desafíos complejos impulsados por la globalización, la rápida evolución tecnológica y la necesidad de sostenibilidad. Los administradores modernos deben adaptarse a tecnologías emergentes, gestionar una fuerza laboral diversa y fomentar una cultura de innovación. Habilidades claves como la competencia digital, el liderazgo inclusivo, la comunicación efectiva y la gestión del cambio son esenciales para enfrentar estos desafíos.

UNIDAD 1

Evolución de la administración y del pensamiento administrativo



1



Capítulo 1

Evolución de la administración y del pensamiento administrativo

1.1. Administración: origen y desarrollo

La administración, como disciplina, ha evolucionado significativamente a lo largo de los siglos. Sus orígenes se remontan a las antiguas civilizaciones como Mesopotamia, Egipto y China, donde ya se aplicaban principios rudimentarios de organización y control para gestionar grandes proyectos como la construcción de pirámides y canales. Sin embargo, fue en la antigua Grecia donde filósofos como Sócrates y Platón empezaron a reflexionar sistemáticamente sobre la administración, sentando las bases teóricas para su desarrollo posterior.

Durante la Edad Media, la administración se centró principalmente en la gestión feudal y eclesiástica. Las grandes propiedades y los monasterios requerían una administración eficiente para manejar los recursos y la mano de obra. En este período, surgieron los primeros manuscritos que abordaban temas administrativos, aunque de manera rudimentaria y con un enfoque más práctico que teórico.

El Renacimiento marcó un punto de inflexión en la administración, influenciado por el resurgimiento del comercio y el inicio del capitalismo. La expansión de las rutas comerciales y el desarrollo de nuevas tecnologías impulsaron la necesidad de estructuras

administrativas más complejas y eficientes. Fue durante este tiempo que se empezaron a desarrollar las primeras teorías sobre la administración pública y privada.

Con la Revolución Industrial en el siglo XVIII, la administración experimentó una transformación radical. La introducción de maquinaria y la creación de grandes fábricas demandaron nuevos métodos para gestionar la producción y la mano de obra. Este período vio el surgimiento de los primeros estudios sistemáticos sobre administración, como los realizados por Charles Babbage y Robert Owen, quienes destacaron la importancia de la eficiencia y el bienestar de los trabajadores.

A finales del siglo XIX y principios del XX, la administración se consolidó como una disciplina académica y profesional. Figuras como Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber desarrollaron teorías y modelos que buscaban optimizar la eficiencia organizacional. Taylor introdujo la administración científica, Fayol desarrolló los principios generales de la administración y Weber formuló la teoría de la burocracia, cada uno contribuyendo de manera significativa al pensamiento administrativo contemporáneo.

El siglo XX trajo consigo una diversificación de enfoques y teorías administrativas. La administración se adaptó a los cambios económicos, tecnológicos y sociales, incorporando nuevos conceptos como la administración de recursos humanos, el marketing y la gestión estratégica. Este período también vio la internacionalización de las prácticas administrativas, con teorías desarrolladas en un contexto global.

En la segunda mitad del siglo XX, la administración se enfrentó a nuevos desafíos como la globalización, la innovación tecnológica y la creciente importancia de la responsabilidad social corporativa. Estos factores impulsaron el desarrollo de nuevas teorías y enfoques que enfatizaban la adaptabilidad, la flexibilidad y la ética en la gestión.

Hoy en día, la administración sigue evolucionando, influenciada por avances en tecnología, cambios en el entorno laboral y nuevas demandas sociales. La administración contemporánea se centra en la gestión del conocimiento, la innovación, la sostenibilidad y la responsabilidad social, adaptándose continuamente a un entorno global cada vez más complejo y dinámico.

La evolución de la administración refleja un constante proceso de adaptación y mejora, influenciado por contextos históricos, económicos y sociales. Desde sus inicios hasta la actualidad, la administración ha sido fundamental para el desarrollo y la eficiencia de las organizaciones, demostrando ser una disciplina vital para el progreso humano y económico.

1.2. Escuelas del pensamiento administrativo

La evolución del pensamiento administrativo ha estado marcada por diversas escuelas que han aportado diferentes enfoques y teorías a lo largo del tiempo. Cada escuela ha reflejado las necesidades y desafíos de su época, contribuyendo al desarrollo de la administración como disciplina académica y profesional.

1.2.1. Escuela clásica

La escuela clásica de la administración surgió a finales del siglo XIX y principios del XX, y se centró en la eficiencia y la racionalidad en la organización del trabajo. Frederick Taylor, uno de sus principales exponentes, desarrolló la administración científica, que proponía la sistematización del trabajo mediante estudios de tiempos y movimientos para optimizar la productividad.

Taylor abogaba por la separación entre la planificación y la ejecución del trabajo, asignando a los gerentes la responsabilidad de diseñar métodos de trabajo eficientes y a los trabajadores la tarea de ejecutarlos de manera precisa. Esta división de tareas buscaba maximizar la eficiencia y reducir el desperdicio de tiempo y recursos.

Henri Fayol, otro destacado representante de la escuela clásica, desarrolló los 14 principios de la administración que incluían aspectos como la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, y la centralización. Fayol veía la administración como una función universal aplicable a cualquier tipo de organización.

Max Weber, con su teoría de la burocracia, también es considerado un pilar de la escuela clásica. Weber propuso una organización basada en reglas y procedimientos formales, una clara jerarquía de autoridad y un sistema de méritos para el reclutamiento y la

promoción de los empleados. Su enfoque buscaba asegurar la eficiencia, la previsibilidad y la imparcialidad en las organizaciones.

La escuela clásica, aunque criticada por su rigidez y enfoque mecanicista, sentó las bases para el desarrollo de la administración moderna. Sus principios y técnicas de gestión todavía son relevantes y aplicados en muchas organizaciones actuales, especialmente en industrias que requieren alta eficiencia y control.

La administración científica y la teoría de la burocracia de Weber, en particular, han tenido un impacto duradero en la forma en que se diseñan y gestionan las organizaciones. Aunque las prácticas han evolucionado, los fundamentos de la escuela clásica continúan influyendo en la administración contemporánea.

Sin embargo, la escuela clásica también fue criticada por su enfoque en la eficiencia a expensas de las necesidades humanas y sociales de los trabajadores. Esto llevó al surgimiento de nuevas escuelas de pensamiento que buscaban equilibrar la eficiencia con el bienestar de los empleados.

1.2.2. Escuela de las relaciones humanas o del comportamiento humano

La escuela de las relaciones humanas, surgida en la década de 1930, representa una reacción contra la rigidez y el enfoque mecanicista de la escuela clásica. Su desarrollo se asocia principalmente con los estudios de Elton Mayo y sus colaboradores en la Western Electric Company, conocidos como los Experimentos de Hawthorne.

Elton Mayo descubrió que los factores sociales y psicológicos tienen un impacto significativo en la productividad y la satisfacción de los trabajadores. Sus estudios demostraron que el sentimiento de pertenencia, el reconocimiento y las relaciones interpersonales eran tan importantes como las condiciones físicas del trabajo para el rendimiento laboral.

La escuela de las relaciones humanas enfatizó la importancia del liderazgo participativo y la comunicación abierta en las organizaciones. Abogaba por una mayor

atención a las necesidades emocionales y sociales de los empleados, promoviendo un ambiente de trabajo más humanista y colaborativo.

Douglas McGregor, con su teoría X y teoría Y, contribuyó significativamente a esta escuela de pensamiento. La teoría X veía a los empleados como inherentemente perezosos y necesitados de supervisión estricta, mientras que la teoría Y proponía que los trabajadores son automotivados y buscan la autorrealización. McGregor abogaba por un estilo de gestión basado en la teoría Y, que fomentaba la participación y el desarrollo de los empleados.

Abraham Maslow, con su teoría de la jerarquía de necesidades, también influyó en la escuela de las relaciones humanas. Maslow propuso que los individuos tienen una serie de necesidades jerárquicas, desde las básicas fisiológicas hasta las de autorrealización. La comprensión de estas necesidades puede ayudar a los gerentes a motivar y apoyar mejor a sus empleados.

La escuela de las relaciones humanas introdujo conceptos como la motivación, el liderazgo, la comunicación y la dinámica de grupos en el estudio de la administración. Estos enfoques subrayaron la importancia de tratar a los empleados como seres humanos completos y no simplemente como engranajes en una máquina.

Aunque la escuela de las relaciones humanas recibió críticas por ser excesivamente idealista y por subestimar la importancia de la estructura y el control en las organizaciones, sus aportes fueron cruciales para humanizar el lugar de trabajo y mejorar las relaciones laborales.

La influencia de esta escuela se refleja en las prácticas modernas de gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional. Las teorías de motivación, el desarrollo del liderazgo y la creación de ambientes de trabajo positivos son prácticas comunes en las organizaciones contemporáneas gracias a los aportes de la escuela de las relaciones humanas.

1.2.3. Escuela Neoclásica y Teoría de la Burocracia

La escuela neoclásica, desarrollada a mediados del siglo XX, surgió como una respuesta a las críticas de la escuela clásica y las aportaciones de la escuela de las relaciones humanas. Este enfoque buscaba integrar los principios de eficiencia y estructura de la escuela clásica con la atención a las necesidades humanas y sociales de los empleados promovida por la escuela de las relaciones humanas.

Uno de los principales exponentes de la escuela neoclásica fue Peter Drucker, quien enfatizó la importancia de los objetivos y la eficacia en la gestión. Drucker argumentaba que los gerentes deben establecer objetivos claros y medibles y que la administración efectiva implica tanto la planificación estratégica como la operativa.

La teoría de la burocracia, desarrollada por Max Weber a principios del siglo XX, fue también revisitada por la escuela neoclásica. Weber propuso una organización basada en reglas formales, jerarquías claras y una división estricta de labores para asegurar la eficiencia y la racionalidad en las organizaciones. Aunque la burocracia ha sido criticada por su rigidez, los principios de Weber continúan siendo relevantes para entender y diseñar estructuras organizacionales modernas.

La escuela neoclásica también puso un fuerte énfasis en la descentralización y la delegación de autoridad. A diferencia de la centralización rígida propuesta por la teoría clásica, los neoclásicos promovieron la idea de que la toma de decisiones debe estar más distribuida en diferentes niveles de la organización para mejorar la eficiencia y la motivación de los empleados.

Además, la escuela neoclásica destacó la importancia del análisis de costos y beneficios en la toma de decisiones administrativas. Este enfoque cuantitativo ayudó a integrar técnicas de gestión más sofisticadas y herramientas de análisis financiero en la administración.

La teoría de la contingencia, que surgió durante la evolución de la escuela neoclásica, argumenta que no existe una única mejor manera de organizar una empresa, sino que la

estructura y el estilo de administración deben depender de factores específicos del contexto y el entorno organizacional.

Herbert Simon, con su teoría de la decisión, también contribuyó significativamente a la escuela neoclásica. Simon introdujo el concepto de "racionalidad limitada", sugiriendo que los gerentes no pueden tomar decisiones perfectamente racionales debido a las limitaciones en la información y las capacidades cognitivas, y que deben buscar soluciones satisfactorias más que óptimas.

La integración de principios burocráticos con un enfoque más humanista y adaptativo permitió a la escuela neoclásica ofrecer una perspectiva más equilibrada y práctica sobre la administración. Este enfoque ha sido esencial para abordar los desafíos de la gestión en un mundo en constante cambio y cada vez más complejo.

La Teoría Z, desarrollada por William Ouchi en la década de 1980, representa un enfoque híbrido que combina elementos de las prácticas administrativas japonesas y occidentales. Ouchi observó que las empresas japonesas, con sus altos niveles de productividad y lealtad de los empleados, podían ofrecer lecciones valiosas a las organizaciones occidentales.

La Teoría Z enfatiza la importancia de la confianza mutua, las relaciones a largo plazo y el compromiso con el bienestar de los empleados. A diferencia de las prácticas occidentales tradicionales, que a menudo se enfocan en la competencia y los resultados a corto plazo, la Teoría Z promueve un ambiente de trabajo más colaborativo y orientado al largo plazo.

Ouchi identificó varias características clave de las organizaciones de tipo Z, incluyendo la toma de decisiones consensuada, la responsabilidad colectiva y el desarrollo integral de los empleados. Este enfoque busca crear una cultura organizacional en la que los empleados se sientan valorados y comprometidos, lo cual a su vez mejora la productividad y la eficiencia.

La Teoría Z también subraya la importancia de la estabilidad laboral y la movilidad interna. En lugar de despedir a los empleados durante períodos de baja demanda, las empresas de tipo Z reubican a los empleados en diferentes roles dentro de la organización, manteniendo así el capital humano y la moral alta. Además, la Teoría Z promueve un enfoque holístico de la gestión, donde se considera al empleado como una parte integral de la organización y no simplemente como un recurso. Esto implica un interés genuino en el desarrollo personal y profesional de los empleados, fomentando su crecimiento y satisfacción.

La implementación de la Teoría Z en las organizaciones occidentales ha demostrado ser un desafío debido a las diferencias culturales y de expectativas. Sin embargo, sus principios han influido en la adopción de prácticas más humanistas y colaborativas en muchas empresas alrededor del mundo. La Teoría Z sigue siendo relevante hoy en día, especialmente en un contexto global donde las organizaciones buscan ser más resilientes y sostenibles. Su enfoque holístico y centrado en las personas proporciona una guía para construir organizaciones más fuertes y cohesionadas.

1.3. Los desafíos de la administración en el siglo XXI

El siglo XXI presenta una serie de desafíos complejos y dinámicos para la administración, los cuales están impulsados por cambios tecnológicos, económicos y sociales que requieren enfoques y habilidades nuevas para gestionar organizaciones de manera efectiva.

1.3.1. Enfoque de la administración moderna

La administración moderna debe adaptarse a un entorno caracterizado por la globalización, la rápida evolución tecnológica y la creciente importancia de la sostenibilidad. Los gerentes actuales deben ser capaces de navegar en un mundo interconectado donde las decisiones locales pueden tener repercusiones globales.

Uno de los aspectos clave del enfoque moderno es la adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial, el Big Data y el Internet de las Cosas (IoT). Estas

tecnologías no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también proporcionan nuevas formas de interactuar con clientes y empleados, y de tomar decisiones informadas.

Además, la administración moderna debe incorporar prácticas de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa (RSC). Los consumidores y las partes interesadas exigen cada vez más que las empresas operen de manera ética y sostenible, lo cual implica integrar consideraciones ambientales y sociales en la toma de decisiones estratégicas.

La globalización también implica gestionar una fuerza laboral diversa y multicultural. Los gerentes deben desarrollar habilidades interculturales y fomentar un ambiente inclusivo que valore la diversidad como un activo estratégico.

Otro componente esencial es la agilidad organizacional. Las empresas modernas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y a las irrupciones tecnológicas. Esto requiere estructuras organizativas flexibles y procesos de toma de decisiones que permitan una rápida respuesta a nuevas oportunidades y amenazas.

El enfoque en la innovación continua es también un pilar de la administración moderna. Fomentar una cultura de innovación y creatividad es crucial para mantenerse competitivo en un entorno donde los ciclos de vida de los productos y servicios son cada vez más cortos.

1.3.2. Habilidades que requiere el administrador del siglo XXI

El administrador del siglo XXI debe poseer una combinación de habilidades técnicas, interpersonales y conceptuales para enfrentar los desafíos actuales. Estas son esenciales para liderar de manera efectiva y lograr el éxito organizacional en un entorno empresarial complejo y dinámico.

Una habilidad crítica es la competencia digital. Los administradores modernos deben estar familiarizados con las tecnologías emergentes y ser capaces de utilizar herramientas digitales para mejorar la eficiencia y la productividad. Esto incluye el manejo de datos, la automatización de procesos y el uso de plataformas de colaboración en línea.

Las habilidades de liderazgo también son fundamentales. Los administradores deben ser capaces de inspirar y motivar a sus equipos, fomentar un ambiente de trabajo positivo y construir una cultura organizacional basada en la confianza y la colaboración. El liderazgo inclusivo, que valora la diversidad y promueve la igualdad de oportunidades, es especialmente importante en un mundo globalizado.

La capacidad de comunicación es otra habilidad esencial. Los administradores deben ser capaces de comunicar de manera clara y efectiva tanto de manera verbal como escrita. Esto incluye la habilidad de escuchar activamente, dar y recibir retroalimentación constructiva, y adaptar el mensaje a diferentes audiencias. En un entorno global, la competencia intercultural y el dominio de varios idiomas también son ventajas significativas.

La gestión del cambio es una competencia clave para los administradores del siglo XXI. Con el ritmo acelerado de la innovación y las fluctuaciones del mercado, los administradores deben ser capaces de planificar, implementar y gestionar procesos de cambio organizacional de manera efectiva. Esto implica ser proactivos, anticipar problemas y oportunidades, y tener la capacidad de adaptar estrategias rápidamente.

Las habilidades analíticas y de resolución de problemas son igualmente importantes. Los administradores deben ser capaces de analizar datos y tendencias, identificar problemas y oportunidades, y desarrollar soluciones creativas y efectivas. La toma de decisiones basada en datos es esencial para mantener la competitividad en el mercado.

La inteligencia emocional es otra competencia crucial. Los administradores deben ser conscientes de sus propias emociones y las de los demás, y ser capaces de gestionarlas de manera constructiva. La empatía, la capacidad de manejar el estrés y la habilidad para resolver conflictos de manera efectiva son componentes esenciales de la inteligencia emocional.

La orientación hacia la innovación es también una habilidad indispensable. Los administradores deben fomentar una cultura de innovación y creatividad dentro de sus organizaciones, alentando a sus equipos a experimentar y a pensar fuera de la caja. Esto incluye la disposición para asumir riesgos calculados y aprender de los fracasos.

La ética y la responsabilidad social son cada vez más importantes en la administración moderna. Los administradores deben operar con integridad y ser capaces de tomar decisiones éticas que consideren el bienestar de todas las partes interesadas. La responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad son componentes clave de la estrategia empresarial moderna.

La habilidad para colaborar y trabajar en equipo es esencial en un entorno empresarial que valora la interdependencia y la cooperación. Los administradores deben ser capaces de construir y liderar equipos efectivos, fomentar la cooperación entre diferentes departamentos y unidades, y trabajar de manera efectiva con socios externos.

1.3.3. Importancia de los procesos administrativos en las empresas del siglo XXI

En el siglo XXI, los procesos administrativos son fundamentales para el éxito y la sostenibilidad de las empresas. Estos abarcan una serie de actividades y prácticas que aseguran la eficiencia, la efectividad y la adaptabilidad de las organizaciones en un entorno empresarial altamente competitivo y en constante cambio. Están compuestos por las siguientes funciones: planificación, organización, dirección y control.

La planificación es una de las funciones más importantes. Implica definir objetivos a corto, mediano y largo plazo, y desarrollar estrategias para alcanzarlos. Una planificación efectiva permite a las empresas anticipar cambios en el mercado, identificar oportunidades y amenazas, y asignar recursos de manera eficiente.

La organización como función implica estructurar los recursos y actividades de la empresa de manera que se optimicen la eficiencia y la efectividad. Esto incluye la creación de una estructura organizacional clara, la definición de roles y responsabilidades, y la implementación de sistemas de coordinación y comunicación.

La dirección asegura que las actividades de la organización se lleven a cabo de acuerdo con los planes establecidos. Implica liderar, motivar y supervisar a los empleados, y tomar decisiones que guíen la organización hacia el logro de sus objetivos. Un liderazgo efectivo es esencial para inspirar y mantener a los empleados comprometidos y productivos.

En cuanto a el control su misión es la de monitorear y evaluar el desempeño de la organización para asegurar que se estén cumpliendo los objetivos. Esto incluye establecer estándares de desempeño, medir los resultados y tomar acciones correctivas cuando sea necesario. El control efectivo permite a las empresas identificar problemas y oportunidades para la mejora continua.

La integración de la tecnología en los procesos administrativos ha transformado la manera en que las empresas operan. Las herramientas digitales y las plataformas de software de gestión permiten a las empresas automatizar tareas rutinarias, mejorar la precisión de los datos y facilitar la toma de decisiones basada en información en tiempo real.

Asegurar que los productos y servicios cumplan con los estándares de calidad y las expectativas de los clientes es fundamental para la competitividad y la satisfacción del cliente. Esto implica la implementación de sistemas de gestión de la calidad y la promoción de una cultura de mejora continua. La gestión de la calidad es una estrategia para mejorar los procesos administrativos.

La gestión del talento es una estrategia que implica atraer, desarrollar y retener a los empleados talentosos que son esenciales para el éxito de la organización. Esto incluye prácticas de contratación efectivas, programas de capacitación y desarrollo, y estrategias de retención que fomenten el compromiso y la lealtad de los empleados.

La sostenibilidad y la responsabilidad social se han convertido en componentes integrales de los procesos administrativos. Las empresas deben incorporar prácticas sostenibles en sus operaciones y asumir responsabilidades sociales, lo que no solo mejora su reputación, sino que también puede llevar a ahorros de costos y nuevas oportunidades de mercado.

La globalización ha añadido una capa de complejidad a los procesos administrativos. Las empresas deben ser competentes e idóneas para gestionar operaciones en múltiples países, enfrentando diferentes regulaciones, culturas y mercados. La capacidad de operar de manera efectiva a nivel global es crucial para el crecimiento y la competitividad. Evitar repetición de palabras.

UNIDAD 2

Organización y empresa



2



Capítulo 2

Organización y empresa

2.1. La organización

Según Etece (2021), una organización es un sistema social compuesto por un grupo de personas que colaboran para alcanzar un objetivo común dentro de un marco definido de tiempo, espacio y cultura. Estas establecen normas, metas y estrategias que orientan sus acciones hacia el cumplimiento de su misión.

Las características de una organización pueden variar considerablemente según factores como el tamaño, la influencia geográfica, y el uso de recursos financieros, humanos, tecnológicos y naturales. Su misión puede estar orientada a la generación de ganancias (como ocurre en las empresas) o no (como en las instituciones no gubernamentales o ONG).

En general, las organizaciones funcionan mediante estructuras jerárquicas que facilitan la comunicación y la coordinación entre sus miembros. Estas permiten la implementación de reglas y procedimientos para alcanzar los objetivos propuestos de manera eficiente.

Los miembros de una organización se suelen ordenar jerárquicamente, estableciendo normas y reglas. Esta solo puede funcionar si entre las personas que la componen existe la

comunicación y la intención de actuar coordinadamente hacia las metas u objetivos a cumplir.

Las diferentes organizaciones generan trabajo y una cultura propia, a través de sus símbolos, imágenes y normas.

Una organización es una entidad social deliberadamente construida y coordinada, compuesta por personas, que trabajan juntas para lograr objetivos específicos. Puede ser de distintos tipos, incluyendo empresas, instituciones gubernamentales, clubes, entre otras. Se define como una institución social en la que el conjunto de sus integrantes desempeñan un sistema de actividades, coordinado de forma consciente y con racionalidad limitada, en la búsqueda de determinados objetivos; este conjunto de actividades conforma su estructura. (Barahona, 2024, p. 226)

2.1.1. Componentes de una organización

Las organizaciones están conformadas por elementos fundamentales que trabajan en conjunto para garantizar el cumplimiento de sus objetivos. Estos componentes se describen a continuación:

Un fin: el propósito u objetivo central que guía la creación y operación de la organización. Este fin debe estar claramente definido y ser compartido por todos los miembros para garantizar alineación y dirección estratégica (Daft, 2021). Por ejemplo, una empresa dedicada a la fabricación de calzado podría tener como objetivo producir zapatos de seguridad que cumplan con estándares internacionales de calidad.

Miembros: son las personas que integran la organización y desempeñan funciones específicas. Según Robbins y Coulter (2020), los miembros son la base de cualquier organización, ya que son quienes ejecutan las tareas necesarias para alcanzar las metas organizacionales. Por ejemplo, en una fábrica, los directivos establecen estrategias, mientras que los trabajadores de línea ensamblan los productos.

Grupo de tareas: constituye el conjunto de actividades que los miembros realizan en sus roles específicos. Las tareas deben ser claramente distribuidas y orientadas hacia los objetivos organizacionales, lo que fomenta la eficiencia y la productividad (Mintzberg, 1993). En una empresa de tecnología, por ejemplo, los grupos de tareas podrían incluir desarrollo de software, soporte técnico y comercialización.

Recursos: incluyen todos los activos tangibles e intangibles necesarios para el funcionamiento de la organización. Esto abarca recursos financieros, tecnológicos, humanos y materiales. Según Barney (1991), la capacidad de una organización para gestionar eficazmente sus recursos es crucial para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Normas: Las reglas y procedimientos que regulan las acciones de los miembros de la organización. Estas normas proporcionan estructura y previsibilidad, ayudando a que la organización opere de manera coherente y segura (Fayol, 1916). Por ejemplo, una política de cumplimiento normativo en una empresa farmacéutica podría incluir estrictas regulaciones sobre la producción y distribución de medicamentos. Las organizaciones están compuestas por diversos elementos esenciales que facilitan la coordinación y el logro de objetivos comunes. Los principales componentes incluyen

Características clave de las organizaciones

Las organizaciones presentan ciertas características esenciales que garantizan su operatividad y cumplimiento de objetivos. A continuación, se detallan:

Propósito común: toda organización surge con un propósito definido, que actúa como brújula para sus actividades. Este propósito establece metas específicas que dirigen el esfuerzo colectivo hacia un objetivo compartido (Robbins & Coulter, 2020). Por ejemplo, una empresa tecnológica puede tener como propósito liderar en innovación en su sector.

Estructura organizativa: la estructura formal define los roles, responsabilidades y relaciones jerárquicas dentro de la organización. Según Mintzberg (1993), esta estructura es fundamental para coordinar las tareas y establecer canales claros de comunicación. Una estructura bien diseñada contribuye a la eficiencia y al orden organizacional.

Uso de recursos: las organizaciones dependen de una variedad de recursos —humanos, financieros, materiales y tecnológicos— para lograr sus objetivos. Barney (1991) argumenta que la capacidad de gestionar estos recursos de manera eficiente es clave para mantener una ventaja competitiva sostenible.

Durabilidad: las organizaciones están diseñadas para tener una existencia continua, más allá de los cambios en su personal. Según Daft (2021), esta durabilidad es posible gracias a estructuras y procesos formales que aseguran la continuidad operativa y estratégica.

Cultura organizacional: la cultura incluye los valores, normas y comportamientos compartidos que guían la forma en que los miembros interactúan y trabajan juntos. Schein (2010) destaca que la cultura es un factor determinante para la identidad y el éxito organizacional a largo plazo. Propósito Común: Las organizaciones tienen metas u objetivos que guían sus actividades.

Ejemplos de organizaciones:

ONG (Organización No Gubernamental).

Instituciones educativas (colegios, universidades).

Agencias gubernamentales.

Organizaciones religiosas.

Clubes deportivos.

2.2. Empresa

La empresa se define como una entidad integrada por capital, trabajo y conocimiento, como factores de producción y de gestión, y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. Una empresa es una organización que capta recursos –tangibles (humanos, materiales y financieros) e intangibles–, los gestiona y los transforma en bienes y servicios, vendiéndolos por un precio, el cual debe permitir reponer los recursos materiales, sufragar los servicios recibidos, retribuir al personal y a los

administradores, y compensar a los propietarios y a las entidades financieras a las que se les solicitaron préstamos. (Diez del Castro, 2004)

Una empresa es un tipo específico de organización que se dedica a actividades económicas o comerciales con el fin de generar ganancias. Las empresas producen bienes o servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Características clave

Las empresas, como un tipo específico de organización orientada a actividades económicas y comerciales, presentan características clave que las distinguen y permiten su operación en entornos competitivos. Estas son:

Objetivo de lucro

El propósito principal de una empresa es generar beneficios económicos a través de la producción y comercialización de bienes y servicios. Según Drucker (1954), las empresas existen para crear valor económico al satisfacer necesidades del mercado, generando utilidades para sus propietarios y accionistas. Por ejemplo, una empresa de alimentos busca no solo proveer productos nutritivos, sino también asegurar la rentabilidad de su operación.

Actividad comercial

Las empresas realizan actividades de producción, distribución y venta de bienes o servicios. Estas actividades están diseñadas para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, lo que asegura su relevancia en el mercado (Porter, 1980). Un ejemplo es una empresa tecnológica que diseña, fabrica y vende dispositivos electrónicos de última generación.

Estructura organizativa

Las empresas poseen estructuras jerárquicas bien definidas que facilitan la asignación de roles, responsabilidades y la toma de decisiones estratégicas. Según Mintzberg

(1993), estas estructuras pueden variar desde simples configuraciones en pequeñas empresas hasta complejas jerarquías en corporaciones multinacionales.

Responsabilidad legal

Las empresas están sujetas a regulaciones legales que determinan sus derechos y obligaciones. Esto incluye la necesidad de cumplir con normas fiscales, laborales y ambientales específicas. Tal cumplimiento no solo protege a la empresa de sanciones legales, sino que también mejora su reputación (Friedman, 1970).

Riesgo y retorno

Los propietarios y accionistas de las empresas asumen riesgos financieros con la expectativa de obtener un retorno sobre su inversión. Como señala Barney (1991), la capacidad de una empresa para gestionar estos riesgos y maximizar su rentabilidad depende de su habilidad para aprovechar sus recursos y competencias.

Ejemplos de empresas:

- Apple Inc. (tecnología)
- Coca-Cola (bebidas)
- Toyota (automotriz)
- McDonald's (alimentos y bebidas)
- Amazon (comercio electrónico)

Diferencias clave entre organización y empresas

Tabla 1

Diferencias entre organización y empresas

	Organización	Empresa
Objetivo Principal	Puede tener una variedad de objetivos, no necesariamente económicos (ej. ONGs, gobiernos).	Principalmente busca la generación de beneficios económicos.
Tipo de Actividades	Puede realizar actividades económicas, sociales, culturales, políticas, etc.	Se enfoca en actividades económicas y comerciales.
Estructura Legal y Financiera	Puede ser formal o informal, con distintas estructuras legales.	Formalmente constituida con una estructura legal específica para la actividad económica.
Sostenibilidad Financiera	Puede depender de donaciones, subsidios, membresías, etc.	Depende de sus ingresos por ventas de bienes o servicios.

En resumen, mientras que todas las empresas son organizaciones, no todas las organizaciones son empresas. Las empresas tienen un enfoque específico en la actividad económica y la generación de beneficios, mientras que las organizaciones pueden tener una amplia gama de objetivos y propósitos.

2.2.1. Clasificación de la empresa por número de empleados

Las empresas pueden clasificarse según el número de empleados, lo que refleja su capacidad operativa, nivel de producción y alcance del mercado. Esta clasificación es útil para la formulación de políticas económicas, regulaciones y estrategias de financiamiento (Torres, 2005). Las categorías incluyen:

Microempresa

Son unidades económicas muy pequeñas que generalmente tienen entre 1 y 10 empleados. Estas empresas suelen operar en mercados locales, con un bajo nivel de ingresos y una estructura organizativa simple. Según Torres (2005), las microempresas son la base

de las economías emergentes, caracterizándose por la autogestión y la capacidad de adaptarse rápidamente a su entorno.

Empresa muy pequeña en términos de número de empleados. Torres, (2005) manifiesta:

La Microempresa es la organización económica de hecho, administrada por una o más personas emprendedoras, que tiene objetivos económicos, éticos y sociales. Su capital no supera los USD 100 000 y el número de trabajadores no sobrepasa los 10, incluyendo el dueño. Aplican la autogestión y tienen gran capacidad de adaptarse al medio.

Número de empleados: Generalmente de 1 a 10 empleados.

Suele tener un bajo volumen de ingresos y operar en mercados locales. Frecuentemente son negocios familiares o emprendimientos individuales.

Ejemplo: Una panadería artesanal administrada por una familia.

Pequeña empresa

Estas empresas cuentan con 11 a 50 empleados y tienen operaciones más estructuradas que las microempresas. Suelen operar a nivel regional o nacional, y su crecimiento depende de la adopción de estrategias organizativas formales (Daft, 2021).

Ejemplo: Una empresa de confección de ropa con distribución a nivel estatal.

Mediana empresa

Con una plantilla que varía entre 51 y 250 empleados, estas empresas presentan estructuras organizativas más complejas, con divisiones específicas para diversas funciones como marketing, recursos humanos y finanzas. Según Drucker (1954), las medianas empresas son esenciales para el desarrollo económico, ya que crean empleos y sirven como puente entre las pequeñas empresas y las grandes corporaciones.

Ejemplo: Un proveedor de materiales de construcción con operaciones en todo el país.

Gran empresa

Estas empresas emplean a más de 250 personas y operan a nivel nacional e internacional. Tienen estructuras jerárquicas bien definidas y un alto nivel de ingresos. Como señala Mintzberg (1993), las grandes empresas suelen liderar sectores estratégicos de la economía debido a su capacidad de inversión y de innovación.

Ejemplo: Una multinacional de tecnología como Microsoft.

Importancia de la clasificación

Políticas y subsidios: la clasificación ayuda a los gobiernos a diseñar políticas y subsidios específicos para apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs).

Regulación y cumplimiento: las regulaciones laborales, fiscales y ambientales pueden variar según el tamaño de la empresa.

Acceso a financiamiento: los bancos y otras instituciones financieras a menudo tienen programas específicos de financiamiento y préstamos para diferentes tamaños de empresas.

Competitividad y desarrollo: las políticas y programas de apoyo pueden ayudar a mejorar la competitividad y fomentar el crecimiento de las empresas más pequeñas.

En resumen, clasificar las empresas por el número de empleados es crucial para la implementación de políticas económicas, la regulación y el apoyo financiero, y para entender mejor la estructura económica de un país.

2.2.2. Clasificación por su régimen jurídico

La forma jurídica bajo la que se constituye una empresa determina su estructura de propiedad, responsabilidad financiera y obligaciones legales (Barney, 1991). Las principales categorías incluyen:

Empresa individual o unipersonal

Formada por una sola persona que asume todos los riesgos y beneficios. Esta estructura es común entre los emprendedores debido a su simplicidad y bajo costo inicial. Sin embargo, implica responsabilidad ilimitada, lo que significa que el propietario responde con su patrimonio personal ante cualquier deuda (Refercias, 1970).

Sociedad de responsabilidad limitada (SRL)

Está integrada por uno o más socios cuya responsabilidad se limita al capital aportado. Según Daft (2021), esta forma es ideal para pequeñas y medianas empresas que desean proteger el patrimonio personal de sus propietarios.

Sociedad anónima (SA)

Los accionistas son propietarios de la empresa, y su responsabilidad está limitada a las acciones que poseen. Esta forma jurídica permite la captación de capital a gran escala y es ideal para empresas que buscan expansión internacional (Robbins & Coulter, 2020).

Cooperativa

Las cooperativas son asociaciones voluntarias de personas que se agrupan para satisfacer necesidades económicas, sociales o culturales comunes. Estas organizaciones promueven la equidad y la participación democrática en la toma de decisiones (Schein, 2010).

Sociedad en comandita

Empresa con dos tipos de socios: socios comanditarios (limitada su responsabilidad al capital aportado) y socios gestores (responsables ilimitadamente).

- **Combina características** de las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades colectivas.
 - Los socios comanditarios no participan en la gestión diaria.
 - Los socios gestores manejan la empresa y asumen la responsabilidad total.

Sociedad Colectiva

Empresa donde todos los socios participan en la gestión y responden de manera ilimitada y solidaria por las deudas sociales.

Características:

Mayor control y flexibilidad en la gestión.

Riesgo elevado para los socios debido a la responsabilidad ilimitada.

Menos adecuada para captar grandes inversiones.

Importancia de la clasificación

- **Responsabilidad Legal y Financiera:** define el nivel de responsabilidad de los propietarios frente a las deudas y obligaciones de la empresa.
- **Fiscalidad:** determina cómo se tributan los ingresos de la empresa y los beneficios.
- **Capacidad de recaudación de capital:** Afecta la facilidad con la que una empresa puede atraer inversores y financiarse.

- **Regulación y cumplimiento:** cada forma jurídica tiene diferentes requisitos legales y regulatorios.
- **Gestión y control:** influye en la estructura de gestión y el control de la empresa.

En resumen, la clasificación de las empresas por su régimen jurídico es crucial para entender la estructura, responsabilidades, y operaciones de una empresa, además de influir en sus estrategias de crecimiento y financiamiento.

2.2.3. Clasificación por el origen de capital

La clasificación de las empresas por el origen de su capital se enfoca en la procedencia de los recursos financieros empleados para su creación y operación. Este criterio es crucial para determinar la estructura de propiedad, las fuentes de financiamiento y las estrategias empresariales. A continuación, se detallan las principales categorías, ampliadas con ejemplos y referencias académicas.

Empresa privada

Las empresas privadas son aquellas cuyo capital proviene de individuos particulares o entidades privadas. Estas empresas operan con un objetivo claro de maximización de beneficios.

Características

- La propiedad y el control están en manos de individuos o grupos privados (Drucker, 1954).
- Su financiación se basa en inversiones privadas, préstamos bancarios y reinversión de utilidades.
- Enfocadas en obtener retornos económicos para sus accionistas.

Ejemplo: Empresas icónicas como Apple Inc., Coca-Cola y Tesla operan como empresas privadas, destacándose por su innovación y alcance global.

Empresa pública

Son aquellas empresas de propiedad total o mayoritaria del Estado o de entidades públicas, orientadas principalmente a la prestación de servicios públicos o estratégicos (Daft, 2021).

Características:

- Financiadas mediante fondos públicos, impuestos y subsidios gubernamentales.
- Su objetivo principal no es necesariamente la generación de beneficios, sino garantizar el acceso a servicios esenciales.
- Propiedad y gestión bajo control gubernamental.

Ejemplo: Empresas como PEMEX (México), RENFE (España) y Amtrak (Estados Unidos) son representativas de esta categoría, brindando servicios estratégicos para el desarrollo nacional.

Empresa mixta

Las empresas mixtas combinan capital público y privado para aprovechar los recursos y las fortalezas de ambos sectores (Barney, 1991).

Características:

- Propiedad compartida entre el Estado y actores privados.
- Buscan equilibrio entre la rentabilidad y la prestación de servicios estratégicos.
- Financiadas mediante una combinación de capital privado e inversión pública.

Ejemplo: Proyectos de infraestructura gestionados como alianzas público-privadas, y empresas de servicios públicos en sectores como el agua y la electricidad.

Empresa de capital extranjero

Este tipo de empresa se caracteriza por contar con capital proveniente de inversores extranjeros.

Características:

- Propiedad y gestión en manos de individuos o entidades de otros países.
- Financiación basada en inversiones directas extranjeras (IDE) y joint ventures.
- Acceso a tecnología avanzada y mercados internacionales (Robbins & Coulter, 2020).

Ejemplo: Empresas como Volkswagen en México, Samsung en varios países y Toyota en Estados Unidos son ejemplos de empresas que aprovechan inversiones internacionales para operar a escala global.

Empresa de capital nacional

Son empresas cuyo capital es completamente de origen nacional, y que están diseñadas para operar dentro de su país de origen.

Características:

- Propiedad y gestión en manos de ciudadanos o entidades locales.
- Financiadas mediante inversiones nacionales y reinversión de beneficios.
- Enfocadas principalmente en el mercado doméstico.

Ejemplo: empresas como Bimbo en México, Telefónica en España y FedEx en Estados Unidos representan empresas de capital nacional con un enfoque en sus respectivos mercados internos.

Importancia de la clasificación

- **Acceso a financiación:** la procedencia del capital determina las fuentes de financiamiento disponibles y las condiciones para acceder a recursos financieros (Friedman, 1970).
- **Control y gestión:** la clasificación establece quién toma decisiones estratégicas, afectando la dirección y sostenibilidad de la empresa.
- **Regulación y cumplimiento:** las empresas están sujetas a normativas diferentes según el origen de su capital, especialmente en términos fiscales y laborales (Mintzberg, 1993).
- **Impacto económico:** la combinación de capital nacional y extranjero puede contribuir al desarrollo local y fomentar la globalización.
- **Objetivos y estrategias:** mientras las empresas públicas priorizan el servicio público, las privadas se orientan hacia la maximización de beneficios (Daft, 2021).

2.3. Recursos de la empresa

Los recursos de una empresa son todos aquellos activos y capacidades que la empresa utiliza para llevar a cabo sus actividades y alcanzar sus objetivos. Se pueden clasificar en varias categorías:

2.3.1. Clasificación de los recursos de la empresa

Recursos humanos

Incluyen todas las personas que trabajan en la empresa, desde la alta dirección hasta los empleados de base.

Componentes

- **Habilidades y competencias:** La formación, experiencia y habilidades técnicas y blandas de los empleados.

- **Motivación y compromiso:** el nivel de compromiso y motivación de los empleados hacia la empresa.
- **Liderazgo:** la capacidad de los líderes y gerentes para dirigir y motivar a los equipos.
- **Importancia:** los recursos humanos son esenciales para la innovación, la productividad y la calidad del servicio.

Recursos financieros

Incluyen todos los fondos disponibles para la empresa, tanto a corto como a largo plazo.

Componentes:

- **Capital Propio:** fondos aportados por los propietarios o accionistas.
- **Capital Ajeno:** fondos obtenidos a través de préstamos, bonos, etc.
- **Flujo de caja:** dinero disponible en efectivo y capacidad de generar liquidez.
- **Importancia:** los recursos financieros permiten financiar operaciones, inversiones y crecimiento de la empresa.

Recursos materiales

Incluyen todos los activos físicos y tangibles de la empresa.

Componentes:

- **Instalaciones:** edificios, oficinas, fábricas y almacenes.
- **Equipos:** maquinaria, herramientas, vehículos y equipos tecnológicos.
- **Inventarios:** materias primas, productos en proceso y productos terminados.
- **Importancia:** los recursos materiales son fundamentales para la producción y la logística.

Recursos tecnológicos

Incluyen todas las tecnologías, sistemas y conocimientos técnicos utilizados por la empresa.

Componentes

- **Sistemas de información:** software, hardware y redes de comunicación.
- **Patentes y derechos de propiedad intelectual:** tecnologías y conocimientos protegidos por la ley.
- **Innovaciones y desarrollos tecnológicos:** nuevas tecnologías y mejoras técnicas.
- **Importancia:** los recursos tecnológicos mejoran la eficiencia, la innovación y la competitividad de la empresa.

Recursos intangibles

Definición: Incluyen activos no físicos que tienen un valor significativo para la empresa.

Componentes:

- **Marca y reputación:** el valor de la marca y la percepción pública de la empresa.
- **Propiedad intelectual:** patentes, derechos de autor, marcas registradas y secretos comerciales.
- **Capital relacional:** relaciones con clientes, proveedores, socios y otros interesados (stakeholders).
- **Importancia:** los recursos intangibles pueden ser una fuente clave de ventaja competitiva y diferenciación.

Recursos naturales

Definición: incluyen todos los recursos proporcionados por la naturaleza que la empresa utiliza en sus operaciones.

Componentes

- **Materias primas:** recursos como minerales, petróleo, gas, agua y madera.
- **Energía:** fuentes de energía utilizadas en la producción y operaciones.

- **Importancia:** los recursos naturales son esenciales para las empresas que dependen de materias primas y energía.

-

Importancia de los recursos en la gestión empresarial

- **Eficiencia operativa:** la adecuada gestión y optimización de los recursos materiales y tecnológicos mejora la eficiencia de las operaciones y reduce costos.
- **Innovación y competitividad:** los recursos humanos y tecnológicos son cruciales para la innovación y el desarrollo de nuevos productos y servicios, lo que puede proporcionar una ventaja competitiva.
- **Sostenibilidad financiera:** una sólida base de recursos financieros asegura que la empresa pueda mantener sus operaciones y crecer a largo plazo.
- **Adaptabilidad y resiliencia:** la diversificación y el buen manejo de los recursos intangibles, como la marca y las relaciones, permiten a la empresa adaptarse a cambios en el mercado y superar desafíos.
- **Responsabilidad social y ambiental:** la gestión responsable de los recursos naturales y la implementación de prácticas sostenibles contribuyen a la reputación de la empresa y al cumplimiento de normativas ambientales.

En resumen, los recursos de una empresa son variados y todos ellos juegan un papel crucial en el funcionamiento y éxito de la organización. Una gestión eficaz de estos recursos es fundamental para alcanzar los objetivos empresariales y mantener una posición competitiva en el mercado

2.4. Áreas funcionales de una empresa

Las áreas funcionales de una empresa son divisiones específicas dentro de la organización que se encargan de diferentes aspectos de su operación y gestión. Cada una tiene responsabilidades y objetivos particulares que contribuyen al logro de las metas

generales de la empresa. Aquí se presentan las principales áreas funcionales comunes en la mayoría de ellas:

2.4.1. Área de dirección y administración

Encargada de la toma de decisiones estratégicas y la gestión general de la empresa.

Funciones:

- Definir la misión, visión y objetivos estratégicos.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa.
- Coordinar las diferentes áreas funcionales.
- Supervisar el cumplimiento de políticas y procedimientos.

Ejemplo de Puestos: Chief Executive Officer (CEO), directores, gerentes de área, administradores.

2.4.2. Área de recursos humanos

Encargada de gestionar el capital humano de la empresa.

Funciones:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo profesional.
- Evaluación del desempeño.
- Gestión de compensaciones y beneficios.
- Relaciones laborales y clima organizacional.

Ejemplo de Puestos: Director de Recursos Humanos, reclutadores, especialistas en capacitación, gerentes de relaciones laborales.

2.4.3. Área de finanzas y contabilidad

Responsable de la gestión financiera y la contabilidad de la empresa.

Funciones:

- Planificación y control financiero.
- Gestión de tesorería y flujo de caja.
- Contabilidad y elaboración de estados financieros.
- Análisis financiero y presupuestario.
- Auditoría y control interno.

Ejemplo de puestos: Chief Financial Officer (CFO), contadores, analistas financieros, auditores.

2.4.4. Área de marketing y ventas

Se encarga de la promoción, venta y satisfacción del cliente.

Funciones:

- Investigación de mercados y análisis de la competencia.
- Desarrollo y gestión de la marca.
- Estrategias de publicidad y promoción.
- Gestión de canales de distribución y ventas.
- Atención y servicio al cliente.

Ejemplo de Puestos: Director de Marketing, gerentes de ventas, especialistas en publicidad, representantes de ventas.

2.4.5. Área de producción y operaciones

Responsable de la producción de bienes y servicios.

Funciones:

- Planificación y control de la producción.
- Gestión de la cadena de suministro.
- Control de calidad.

- Mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Optimización de procesos y eficiencia operativa.

Ejemplo de Puestos: Director de Producción, ingenieros de producción, gerentes de planta, supervisores de operaciones.

2.4.6. Área de investigación y desarrollo (I+D)

Encargada de la innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios.

Funciones:

- Investigación de nuevas tecnologías y tendencias del mercado.
- Desarrollo de nuevos productos y mejora de los existentes.
- Pruebas y validación de productos.
- Gestión de patentes y propiedad intelectual.

Ejemplo de Puestos: Director de I+D, ingenieros de desarrollo, científicos, investigadores.

2.4.7. Área de sistemas y tecnología de la información (TI)

Responsable de la gestión de la infraestructura tecnológica de la empresa.

Funciones:

- Desarrollo y mantenimiento de sistemas de información.
- Gestión de redes y bases de datos.
- Seguridad informática.
- Soporte técnico y asistencia a usuarios.
- Innovación tecnológica y digitalización de procesos.

Ejemplo de Puestos: Chief Information Officer (CIO), administradores de sistemas, desarrolladores de software, analistas de seguridad informática.

2.4.8. Área de compras y logística

Encargada de la adquisición de materiales y la gestión de la cadena de suministro.

Funciones:

- Gestión de proveedores y negociaciones.
- Planificación y control de inventarios.
- Logística y distribución.
- Almacenamiento y gestión de stocks.

Ejemplo de Puestos: director de compras, gerentes de logística, especialistas en abastecimiento, coordinadores de almacén.

Importancia de las áreas funcionales

- **Especialización:** permite a la empresa contar con expertos en cada área, mejorando la eficiencia y efectividad.
- **Eficiencia Operativa:** facilita la coordinación y optimización de recursos y procesos.
- **Claridad de Roles:** define claramente las responsabilidades y tareas de cada departamento, evitando confusiones y solapamientos.
- **Cumplimiento de Objetivos:** contribuye a que la empresa alcance sus metas estratégicas a través del esfuerzo coordinado de todas las áreas.
- **Adaptabilidad y Crecimiento:** permite a la empresa adaptarse a cambios en el entorno y crecer de manera sostenible.

En resumen, las áreas funcionales son esenciales para el buen funcionamiento y éxito de una empresa, ya que aseguran que todas las actividades necesarias se lleven a cabo de manera eficiente y coordinada.

UNIDAD 3

La función de planeación



3



Capítulo 3

La función de planeación

3.1. Concepto

Como lo expresa (Gallardo, 2020), el proceso de Planeación consiste en la elaboración de una estrategia o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Una estrategia debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior. Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establecen cuál es la posición que se desea para la empresa, y se contribuye, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo.

Valdés (2014) define la planeación estratégica como la ruta para alcanzar la visión de conjunto que la alta dirección tiene de los resultados esperados a largo, mediano y corto plazo, de su personal, su organización y de la comunidad en que se desarrolla, queda plasmada en el proceso de recopilar y manejar información, escudriñar el futuro, producir ideas, y establecer estrategias, planes, programas y acciones que permitan alcanzar objetivos fijados como resultado de este proceso de planeación.

González (2019) menciona que el proceso de planeación es la herramienta por la cual se busca y se especifica las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales, es una propuesta de desarrollo competitivo a largo plazo, para definir objetivos, elaboran estrategias y determina acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización para enfrentar los desafíos de un ambiente de negocios intensamente dinámico y cambiante, para alcanzar la competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

La planeación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización que busca establecer una dirección clara, definir metas y objetivos a largo plazo, asignar recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en un entorno empresarial competitivo y cambiante. Es una herramienta que permite a las organizaciones anticiparse a los desafíos futuros, adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo.

A través de la planeación, las organizaciones pueden alinear sus recursos, capacidades y esfuerzos hacia un propósito común, lo que les permite adaptarse a los cambios del entorno, anticipar tendencias y aprovechar oportunidades emergentes.

Además, la planeación fomenta la comunicación efectiva dentro de la organización, involucrando a todos los niveles y departamentos en la definición de metas y la identificación de acciones clave. Esto promueve la colaboración, el compromiso y la cohesión en torno a la estrategia organizacional, lo que contribuye a una mayor eficacia en la implementación de las iniciativas estratégicas.

3.2. Principios de la planeación

Según (Flores, 2015), la planeación financiera permite Evaluar la liquidez futura de la entidad, para ello las decisiones tomadas proyectándose en el futuro deben ser susceptibles y rápidas para evitar en lo posible los peligros, así también siempre tener la disposición de poder anticiparse en diferentes áreas que requerirán para bienestar de la organización de futuras decisiones.

El autor Ross, define “la planeación financiera como un proceso iterativo”, es decir, los planes se crean, reexaminan y modifican una y otra vez. El plan final será un resultado negociado entre las partes involucradas en el proceso.

Los planes se crean, reexaminan y modifican una y otra vez. El plan final será un resultado negociado entre las partes involucradas en el proceso.

Se considera que los principios de planeación financiera son fundamentales en la vida empresarial, porque ayuda a los líderes a establecer metas claras y alcanzables, priorizar tareas y asignar recursos, y supervisar el progreso y ajustar el plan según sea necesario.

Lo que se quiere decir es la habilidad de ver con mucha anticipación las consecuencias de las acciones actuales, la voluntad de sacrificar las ganancias a corto plazo, a cambio de mayores beneficios a largo plazo y la habilidad de controlar lo que es controlable y de no inquietarse por lo que no los es.

La acción de planear en la gestión se refiere a planes y proyectos en sus diferentes ámbitos, niveles y actitudes. Generalmente es una filosofía adaptativa que pretende conciliar los diferentes intereses implicados para lograr los resultados de la organización.

En conclusión, hay que tener en cuenta que la planeación es un proceso sistemático que ayuda a las personas y organizaciones a alcanzar sus objetivos de manera efectiva y sostenible.

3.3. Alcance de la planeación

Koontz y Weihrich, definen la planeación como la función administrativa que implica la definición de objetivos y el desarrollo de planes para alcanzar dichos objetivos. El alcance ayuda a tomar decisiones e incluye la fijación de objetivos, la determinación de acciones, la programación de actividades y la asignación de recursos.

(Drucker, 1954), el alcance incluye la definición de objetivos, el desarrollo de estrategias, la determinación de recursos necesarios y la previsión de contingencias.

Acercas del tema tratado muy interesante ya que cada uno de ellos desde una perspectiva en cómo debe ser el alcance de la planeación para un empresa y en que debe enfocarse más para que tenga un mejor progreso, la definición de los objetivos, la elaboración de estrategias, la programación de actividades, la asignación de recursos y la previsión, para proporcionar una dirección clara, facilitar la toma de decisiones informadas y asegurar que todos los recursos se utilicen de manera eficiente para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

3.4. Elementos del proceso de planeación

Según (Robbins, 2018)

los elementos del proceso de la planeación incluyen la identificación de objetivos, el establecimiento de estrategias para alcanzarlos, el desarrollo de planes detallados para coordinar las actividades necesarias, y la asignación de recursos. Estos elementos son cruciales para la toma de decisiones efectiva y la adaptación proactiva a los cambios en el entorno empresarial. (p. 130)

Según (Koontz, 2012)

los elementos del proceso de la planeación incluyen la determinación de objetivos, la formulación de estrategias, el desarrollo de planes detallados para integrar y coordinar las actividades, y la toma de decisiones. Estos elementos son fundamentales para proporcionar dirección y facilitar la evaluación de los logros en comparación con los objetivos establecidos. (p. 104)

Según Chiavenato (2011)

los elementos del proceso de la planeación incluyen la determinación de objetivos, la previsión de recursos, la formulación de políticas, la programación de actividades y la evaluación de resultados. Estos elementos son esenciales para guiar y coordinar las acciones dentro de una organización, asegurando que todos los esfuerzos se alineen con los objetivos estratégicos establecidos. (p. 120)

Robbins y Coulter enfatizan que la planeación es crucial para la toma de decisiones y la asignación de recursos dentro de una organización. Consideran que la planeación ayuda a las empresas a anticipar cambios y adaptarse a ellos de manera proactiva, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

Koontz y Weihrich subrayan que la planeación es el primer paso del proceso administrativo y es fundamental para guiar las acciones de una organización. Ellos argumentan que la planeación proporciona una dirección clara, facilita la coordinación y permite la evaluación continua de los resultados obtenidos frente a los objetivos establecidos.

El primer paso crucial. Definir metas específicas proporciona dirección y propósito a todas las actividades de la organización, permitiendo una alineación efectiva de esfuerzos.

En segundo lugar, el análisis de la situación actual y futura es esencial para comprender el entorno en el que opera la organización. Esto incluye evaluar tanto factores internos, como capacidades y recursos disponibles, así como factores externos, como tendencias del mercado y competencia.

Chiavenato destaca que la planeación es un proceso esencial en la gestión de recursos humanos, ya que permite prever y organizar el uso eficiente del capital humano dentro de las organizaciones. Según él, la planeación implica la definición de objetivos claros, la determinación de los recursos necesarios y el diseño de estrategias adecuadas para alcanzar dichos objetivos

3.4.1. Misión

La misión y visión de una empresa son elementos principales de su cultura organizacional. Definir estos conceptos resulta fundamental para tener una concepción clara de sí misma, su filosofía e, incluso, la manera en que debe estructurarse y operar. (Jones,

2018) Por esa razón, interesa explicar de qué se tratan estos valiosos conceptos, su relevancia dentro de las compañías, la manera de definirlos y unos muy buenos ejemplos de ellos.

Para Lewis (1997), la misión de una empresa se define como la razón principal por la cual esta existe, es decir, cuál es su propósito u objetivo su función dentro de la sociedad. De esta manera, permite establecer la base de su plan de negocios y construir estrategias de mercado coherentes, ya que cualquier decisión para llegar a una meta futura debe tomarse a partir de esta misma. Una misión bien definida debería ser breve, concisa y fácil de comprender para el público objetivo. Asimismo, debe responder a cuestiones como: ¿qué hacemos?, ¿por qué lo hacemos? o ¿para quién lo hacemos?, diferenciándose de su competencia. De hecho, la misión puede convertirse en un lema inspirador para los trabajadores (p. 402).

La misión son los intereses y metas reales concretas que posee una empresa, es decir, hace referencia a la razón de ser de la misma, los propósitos que tiene, los objetivos y en particular en lo que les brinda a sus clientes. La misión está siempre enfocada hacia la actualidad y debe responder a preguntas tales como: ¿quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿qué nos diferencia?

La importancia de la misión radica en las cualidades que esta le aporta a la organización, de tal forma, que permite otorgar un valor representativo y único a cada empresa al identificar qué es lo que las hace diferente, en qué se destacan y quiénes son. Identificando cuál es la misión, una empresa puede emprender objetivos específicos y profundizar en ciertos campos claves para el desarrollo de esta (Omar, 2010).

Al término de la presente investigación se dice que la misión empresarial es un importante elemento de la planificación estratégica. Porque, a través de ella, se declaran públicamente la razón de ser de la misma y se formularán objetivos que servirán como referente durante un periodo de tiempo importante.

Desde el punto de vista del marketing y la comunicación corporativa, la misión ha adquirido una relevancia mayor. Y es que, de cara al cliente, la declaración de misión refleja

las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen con sus productos o servicios.

Es por ello que las compañías deben nacer con una misión y visión claras que les permitan mantener su identidad en el tiempo y no verse obligadas a eventuales reingenierías, lo cual siempre es la última opción. Cuando hablamos de la misión de una empresa, básicamente nos referimos a su razón de ser. El objetivo de este concepto es definir por qué motivo existe una empresa y de qué le sirve al mundo, el país o la sociedad las actividades que desarrolla.

3.4.2. Visión

Karlof (2001) en su libro práctica de la estrategia, define la visión como “una concepción del futuro distante, según la cual los negocios se desarrollan de la mejor manera posible y de acuerdo con las aspiraciones de sus propietarios o líderes.”

Kotter (1996), en su libro "Leading Change", la define como "una imagen compartida del futuro que se busca crear".

Sinek (2009), en su libro "Start with Why", presenta la visión como "una declaración clara de un futuro ideal que inspira acción en el presente"

Chiavenato (2004) expresa que la visión “es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en tiempo y en espacio”.

Mintzberg (1994) dice que la visión sirve “como inspiración y también proporciona un sentido de lo que necesita hacerse: una idea orientadora. La visión suele tender más a ser una especie de imagen que un plan completamente articulado (en palabras y en cifras). Esto le permite flexibilidad.”

Tomando en cuenta el criterio de los autores antes mencionados se puede concluir que, la visión no solo inspira y motiva a las personas, también proporciona un marco

estratégico que guía las decisiones y acciones diarias hacia un objetivo compartido. Además, es una declaración fundamental que define los propósitos y aspiraciones que tiene una empresa a largo plazo, guiando las decisiones y acciones de la misma, por lo que una visión debe ser clara, concisa, inspiradora, orientada al futuro y alinear los objetivos con los valores para así ser más efectiva y facilitar el crecimiento y éxito.

En conclusión, la visión empresarial, según estos autores, es esencial para orientar a una organización hacia un futuro deseado mientras proporciona flexibilidad para adaptarse a los desafíos y oportunidades que puedan surgir, además establece un contexto significativo que impulsa la cohesión, la innovación y el éxito sostenible a largo plazo. Por lo tanto, se podría decir que la visión es una herramienta poderosa que inspira, guía y motiva tanto a líderes como a empleados hacia metas comunes, asegurando así un crecimiento sostenido y alineado con las aspiraciones fundamentales de la organización.

3.4.3. Premisas

Las premisas son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Literalmente, una premisa quiere decir una proposición que se establece antes, como suposición introductoria o implícita.

Una premisa es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras, que pueden afectar el desarrollo de un plan http://ual.dyndns.org/biblioteca/Admon_Educativa/Pdf/Unidad_05.pdf. Las premisas, de acuerdo con su naturaleza, pueden ser: Internas. Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de los propósitos. Externas. Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, pero que pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades y por lo mismo, deben tomarse en cuenta al planear (p. 166).

Para Arciniega (2011) son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que va a desarrollarse el plan. Se establecen al inicio del proceso de planeación, aunque también pueden ser desarrolladas

a lo largo del mismo (<https://es.scribd.com/document/402819397/Funciones-y-premisas-de-la-planificacion-docx>).

Internas: Cuando se originan dentro de la empresa y pueden influir en el logro de ese propósito. Algunas de ellas son:

- Variaciones en el capital.
- Rotación del personal.
- Accidentes.
- Siniestros.
- El prestigio de los jefes ante el personal.
- Los puntos fuertes y débiles de los altos ejecutivos.
- Innovaciones.

Externas: Son factores o condiciones cuyo origen es ajeno a la empresa, porque pueden tener efecto decisivo en el desarrollo de sus actividades. Las premisas externas pueden ser:

- A. De carácter político.
- B. De carácter legal.
- C. Económicas.
- D. Sociales.
- E. Técnicas.
- F. Otros factores.

Según (Guerrero, 2019) es un término que veremos en casi cualquier artículo que encontremos sobre cómo hacer una estrategia de inbound marketing, de GDD e incluso sobre cómo desarrollar los Buyer Persona o Clientes Ideales de nuestro negocio. Hoy vamos a tratar de explicar qué son las premisas fundamentales y porqué es importante tenerlas en cuenta a la hora de desarrollar e implementar nuestras estrategias digitales (p.199).

Se concluye manifestando que las premisas se hace uso de diversas suposiciones o pronósticos que permitan reducir la incertidumbre inherente al futuro. Suposiciones ante

circunstancias o condiciones que puedan afectar el desarrollo de planes futuros una competencia es el producto de la experiencia y el aprendizaje, y representa una auténtica pericia en el desempeño de una actividad, la misma que al ser bien ejecutada se torna vital para la competitividad y rentabilidad de la empresa superando a sus competidores. Se alcanza este nivel de destreza cuando se maximizan las fortalezas, es decir aquellas características positivas que son difíciles de copiar, estas son durables y permiten alcanzar un nivel superior frente a los contrincantes.

Las premisas son suposiciones que deben considerarse ante circunstancias o condiciones futuras que afectan el desarrollo de un plan. (<https://www.euroinnova.com/blog/que-es-una-premisa-en-administracion>). Estas pueden ser internas, cuando se originan dentro de la empresa, o externas, cuando provienen de factores ajenos a la empresa pero que pueden influir en sus actividades.

Para finalizar se dice que son las características o suposiciones financieras específicas que se tomarán en cuenta para el negocio que se proyecta: dinero líquido para iniciar, el proyecto, posibles préstamos bancarios con sus tasas, comisiones y condiciones de financiamientos, así como participaciones que venderemos a inversionistas, costos. (<https://ecc.veracruzcultura.com/glosarioempreendedor/premisas-financieras>)

3.4.4. Propósitos

Según García (2020) el propósito empresarial es la razón de ser de una empresa. Va más allá de los beneficios y se enfoca en el impacto que una empresa quiere tener en el mundo. Un propósito empresarial bien definido puede ser una fuente de motivación para los empleados y ser un factor diferencial en el mercado (p. 55).

Para Horkheimer (2002), el propósito empresarial se relaciona con el para qué existe la empresa y el valor que esta genera para la sociedad, y debe estar muy integrado con la estrategia de la empresa. Implica que las organizaciones sean coherentes con misión, con sus creencias y valores, y que sean transparentes, pero es mucho más que eso. El propósito empresarial va más allá de que una empresa cuente con acciones de responsabilidad social.

Incluye, por ejemplo, un liderazgo más inspirador en vez de autoritario y, un sentido de trascendencia más allá del dinero. Es evidente un cambio profundo en las funciones corporativas, a las que se les exige que generen bienestar para la sociedad y para los trabajadores.

Así lo afirmó Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG] en 2017, “el propósito de las empresas no solo determinará su posición para mejorar el mundo, sino que permitirá a sus trabajadores sentirse orgullosos e identificados con su lugar de trabajo”. El propósito en una empresa debe ser consistente a largo plazo, cumplir con los valores y la ética de las personas que la crean y participan en ella. Es decir, implica un diálogo interno asertivo que responda a la pregunta: ¿qué queremos lograr con lo que hacemos, con nuestro producto o servicio?

Una empresa suele tener propósitos altruistas, basados en hacer las cosas para mejorar a la ciudadanía, motivar a una población, construir bienestar y, en muchas ocasiones, dignificar las condiciones de vida de un público. Las empresas con un propósito claro buscan el equilibrio. Para ello, buscan responder con claridad a preguntas fundamentales que determinan sus acciones (p.169).

Se puede concluir la presente investigación se manifiesta que el propósito en lo que se refiere a lo empresarial es una herramienta poderosa para motivar a los empleados y diferenciar la empresa en el mercado añadiéndole valor a largo plazo Al definir un propósito empresarial auténtico y de calidad, aumentarás el compromiso de tu equipo con tu empresa y mantendrás alta su motivación. (<https://www.avanselseleccion.es/el-proposito-empresarial-cual-es-el-proposito-de-tu-empresa/>)

Se puede decir también que el propósito hace referencia a la trascendencia que tiene una Organización en su entorno. Está relacionado con su impacto social y económico a medio – largo plazo y, por tanto, con el sentido último de su creación y/o evolución en la sociedad.

Por último, el propósito de una empresa es su razón de existir, resuelve por qué inició, cuál es su cultura y estrategias. Si fuera una persona, se puede decir que es aquello en lo

que creen y cómo lo persigue. Porque, aunque podría parecer confusa la definición de estos conceptos, debemos comprender que, mientras el propósito establece por qué existe una empresa, la misión señala qué es lo que hace como una propuesta hacia la sociedad y la visión, dicta que espera en el futuro para concretar su propósito.

3.4.5. Objetivos

Drucker (1954) señala “los objetivos en una organización son fundamentales para establecer una dirección clara y unificar esfuerzos, enfatiza que los objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido, para guiar eficazmente la acción organizativa” (p. 387)

Según Porter (1980) “los objetivos empresariales deben estar alineados estratégicamente con la ventaja competitiva de la empresa. Los objetivos deben reflejar la posición única de la empresa en su mercado y contribuir a fortalecer esa posición a largo plazo” (p. 55).

Covey (1989) sostiene que

los objetivos deben derivarse de una visión clara y estar integrados con los principios y valores fundamentales de la organización. Los objetivos deben ser congruentes con la misión y visión de la empresa, y deben impulsar un crecimiento sostenible y ético. (p. 100)

Se considera que los objetivos empresariales, según los tres autores citados, son fundamentales para la dirección estratégica y el éxito organizacional o empresarial. Drucker enfatiza el valor de la claridad y la especificidad o determinación en los objetivos para guiar las acciones. Porter destaca la necesidad de alinear los objetivos con la estrategia competitiva para asegurar la ventaja en el mercado. Covey subraya la importancia de la integración de los objetivos con los valores y principios de la organización para promover un crecimiento ético y sostenible.

En resumen, se considera que los objetivos bien definidos, estratégicamente alineados o adaptados y éticamente fundamentados no solo orientan las acciones organizativas, sino que fortalecen la cohesión interna y la capacidad de adaptación frente a los cambios y variaciones del entorno empresarial, además indican que son muy importantes porque ayudan a saber qué se quiere lograr y dan dirección para trabajar hacia eso, a enfocarse en la meta sin perderse, brinda motivación que impulsa hacia adelante, enseña a planificar; es decir los objetivos son cosas que se quiere lograr o hacer, como metas o sueños a los que gustaría llegar con esfuerzo y trabajo. Son una guía que ayuda a tener algo en mente para trabajar y esforzarse día a día hasta lograrlo. "Los objetivos transforman los sueños en planes y los planes en realidad."

3.4.6. Estrategias

Como lo expresa Davies (2000), debido a que la estrategia se caracteriza por tener múltiples opciones, múltiples caminos y múltiples resultados, es más complejo su diseño y son más difíciles de implementar que otras soluciones lineales (http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007)

Tal como lo afirma el autor, hablar de estrategia se puede convertir en una torre de Babel en la que muchos expresan ideas y quieren hacerlas valer, pero que nadie entiende a nadie. Esto ha hecho que muchas organizaciones hayan implementado estrategias que las han empantanado y las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales querían llegar o encaminarse (http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007)

Rivera (2009) define el concepto de estrategia empresarial como un conjunto integrado de elecciones, que posicionan a la empresa en una industria para ganar una rentabilidad superior en el largo plazo. Sin estrategia, no puede haber más que azar. Con elecciones, el autor hace referencia a decisiones acerca de los mercados en los que competir, la propuesta de valor, el modelo de negocio, el tipo de cliente potencial o la estructura organizativa.

La estrategia empresarial consiste en la creación de planes y la aplicación de tácticas para alcanzar un objetivo de negocios específico. (Pena, 2004) mediante la definición de esta estrategia se puede gestionar, controlar y mejorar el desarrollo de un negocio, así como asegurar que se cumplirán las metas previamente trazadas. Aunque para cada negocio los objetivos generales y las acciones concretas varían, el proceso de creación de cualquier estrategia empresarial tiene ciertos elementos en común.

La estrategia empresarial se define como la metodología que una empresa aplica para generar valor. Se trata de la elección de acciones que lleva a cabo una organización para conseguir sus objetivos estratégicos. Así mismo, la estrategia debe definir los objetivos, las acciones y los recursos empleados para conseguir una rentabilidad económica a largo plazo.

Dentro de este contexto, se puede decir que una estrategia empresarial bien definida facilita la adaptación a los cambios que pueden producirse en el entorno productivo y económico en que la empresa desarrolla su actividad sea esta de prestación de un bien o un servicio. Además, su aplicación conlleva un proceso de evaluación continua sobre la consecución de objetivos de tal forma que permite incorporar innovaciones tácticas de manera ágil y eficaz.

Al finalizar se manifiesta que la estrategia empresarial puede entenderse como un conjunto de decisiones que ayudan a los empresarios a lograr objetivos comerciales específicos que hayan sido planificados con anterioridad. Dicho de otra forma, no es más que un plan maestro que implementa la gerencia de una empresa para asegurar una posición competitiva en el mercado, llevar a cabo sus operaciones, complacer a los clientes y lograr los fines deseados del negocio.

3.4.7. Políticas

Platón considera el concepto de política como el saber concebido en función de fines prácticos...trata de definir la esencia de las virtudes cívicas fundamentales que presentan el conocimiento del bien como la esencia de toda virtud (cfr. Jaeger 1980, p. 447), por lo tanto, fungir como dirigente del Estado corresponde al filósofo, es una tarea de quien posee el

conocimiento del bien, o sea, el fundamento del principio que erige una sociedad humana y al cual ha de dirigirse todo existir humano. (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4953719.pdf>)

Para Kant (1774) la política nuevamente está ligada a la moral, no puede haber disputa entre la política como aplicación de la doctrina del derecho y la moral, que es la teoría de esa doctrina; no puede haber disputa entre la práctica y la teoría. (<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4953719.pdf>)

Aristóteles que define el fin de la política, no como saber vivir, sino saber vivir bien. Habría de distinguirse ¿qué es una buena y una mala vida? Y también al estilo Aristotélico -que se encuentran en repetidos momentos de la historia- afirmar que el fin de la política es la búsqueda del bien común, y en este caso ¿cuál es aquel bien que para todos los miembros de un grupo social es común? Hay que acompañar estas definiciones con sus especificaciones, para que, no con tanta generalidad abarque todo y nada a la vez.

3.4.8. Programa

Para López (2010) un programa es una colección de proyectos que se gestiona como un grupo para lograr eficiencias de escala. Así como la gestión de proyectos implica la coordinación de tareas individuales, la gestión de programas es la coordinación de los proyectos relacionados que se agrupan. Los proyectos se agrupan en un programa cuando los beneficios de gestionar la colección superan a los de la gestión de proyectos como unidades individuales. Un concepto relacionado es la gestión de la cartera de proyectos, un método para que las organizaciones gestionen y evalúen un gran número de proyectos agrupándolos en carteras estratégicas. Después, se analizan las carteras para determinar su efectividad general, cómo son sus estimaciones en comparación con los costes reales y si se alinean con los objetivos estratégicos más amplios de la organización. Entonces, ¿qué es un programa de gestión de proyectos? En pocas palabras, es un grupo de proyectos relacionados que se gestiona como una unidad completa (p. 215).

Collier (2009) manifiesta que los programas de empresas o las aplicaciones de software empresarial se refiere al conjunto de programas informáticos utilizados para

optimizar funciones dentro de la organización, como llevar la contabilidad de un departamento o monitorear los presupuestos asignados a cierto negocio.

Los programas de empresa nos permiten incrementar la productividad al agilizar muchos procesos, así como medirla y tener un mayor control de todas las actividades. Este tipo de programación puede dividirse en dos modelos: algunos cuentan con una interfaz interactiva, donde los usuarios pueden realizar búsquedas, introducir datos, cambiar comandos y ver los resultados de manera inmediata. (Terrazas, 2006) por otro lado, se encuentran los programas que se ejecutan automáticamente, y una vez instalados, aparte del mantenimiento regular, no necesitan supervisión ni manipulación por parte del usuario (p. 169).

La programación de actividades es aquel proceso subsecuente a la planificación y que tiende a concretar las operaciones, definiendo dónde y cuándo se van a realizar. La programación es un proceso que se convierte en la materialización de la planificación, por tanto, es la herramienta ejecutora de la planificación.

Se puede evidenciar que los autores concuerdan que los programas son herramientas diseñada para facilitar los procesos mediante el cumplimiento de funciones específicas. Estos sirven para gestionar, analizar y ejecutar actividades propias de una empresa, ya sea de manera autónoma o como instrumentos para el trabajo. Es decir que se trata de un programa de gestión empresarial perfecto que integra varias disciplinas de negocio, como la planificación, el desarrollo, los procesos de producción o de fabricación, las ventas, el mercadeo, la contabilidad y los recursos humanos. Cabe recalcar que hoy por hoy en este mundo tecnológico los programas ayudan agilizando los diferentes procesos, ya que los programas tecnológicos son atractivos por contar con una interfaz bastante llamativa. Además, mantener los asuntos en orden requiere de precisión, al tiempo que organización pulcra de todas las actividades, y para ello, es indispensable contar con las herramientas adecuadas, para cada área o empresa.

3.4.9. Presupuesto

De acuerdo con Muñiz (2009)

El presupuesto es un instrumento de planificación que permite coordinar e integrar áreas de responsabilidad y constituye una herramienta de comunicación y de control

de la actividad. Su implantación, realización y control deben ser los adecuados, de lo contrario pierde toda su efectividad como herramienta de gestión y planificación. (p. 18)

Teniendo en cuenta a Nicolás (1999)

Un presupuesto es un plan detallado en el que figuras explícitas tanto las previsiones de ingresos como las necesidades de adquisición y consumo de recursos materiales y financieros para un determinado periodo de tiempo. Es una previsión del futuro expresada cuantitativamente en términos monetarios. (p. 18)

Como señala Rincón (2017) “el presupuesto es la producción de indicadores financieros predictivos que evidencian las posibles situaciones futuras, según la trazabilidad algorítmica de la planeación de determinados escenarios de ventas, producción y costos” (p. 13).

Se considera que el presupuesto es el documento en el que se prevén a futuro todos los ingresos o entradas de dinero y gastos o salidas de dinero que tendrá una compañía en un periodo de tiempo determinado, para administrar correctamente una empresa es esencial la planificación y una de sus tareas es la elaboración de un presupuesto ya que en ese documento se recogerán todas las operaciones que van a desarrollar para lograr sus objetivos como los recursos, de esta manera, la empresa planifica su actividad y recursos en un determinado periodo, llevando un control del p, puede ir comprobando si los gastos e ingresos previstos se concretan o si se producen desviaciones sobre lo previsto, o si hay áreas que están fallando y es necesario realizar algún reajuste.

3.4.10. Técnicas de planeación

Según Munch (2007), las técnicas de planeación “son herramientas que se utilizan para llevar a cabo eficientemente la administración” (p. 42). Por tanto, son usadas por el administrador para visualizar el futuro, tener control de lo establecido y tomar las decisiones de manera más adecuada, entre otros. Son herramientas que cada administrador necesita utilizar, puesto que permiten visualizar el futuro sin necesidad de agarrar desprevenido al encargado.

Una actividad social u organizacional deliberada por la que se desarrolla una estrategia óptima de acción futura para lograr un conjunto deseado de metas o para resolver problemas nuevos en contextos complejos, acompañada del poder y la intención de comprometer recursos y actuar según sea necesario para implementar la estrategia elegida.

Para Prieto (2003), la estrategia es el marco de referencia en el que se basan las resoluciones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización. En toda institución, cuando se van a tomar decisiones, se debe tener bien claro qué es lo que se espera o se desea, y hacia dónde se quiere llegar para poder dirigir todas las acciones en la búsqueda de dichos objetivos. Si los directivos o encargados de desarrollar las políticas no tienen el pleno conocimiento de la organización, de seguro las decisiones tomadas no van a ser las mejores y existe la probabilidad de que sea un fracaso todo lo que se realice.

En el caso de técnicas de planeación, indiscutiblemente ayudan al proceso de administración de proyectos y a la organización. No obstante, el uso que se les puede dar no garantiza que sean exitosas. Un buen administrador de proyectos debe contar con los conocimientos necesarios de dirección para llevar a cabo esta tarea.

El uso de estas técnicas va a depender de una serie de factores como el tamaño de la organización, el impacto del entorno (tanto interno como externo), la forma como el administrador toma las decisiones, el giro de la empresa, el lugar donde está ubicada, su posicionamiento en el mercado, los recursos con que cuenta y los escenarios proyectados respecto a los resultados esperados.

Para finalizar, puede afirmarse que las técnicas de planeación son indispensables dentro de una organización, pues sirven como apoyo para el buen establecimiento y seguimiento de la responsabilidad de cada área, departamento, proceso, etc. Adicionalmente, ayudan a describir funciones, actividades, tareas, responsabilidades, estructura organizacional, entre otras.

3.5. Procedimiento

Como lo expresa (Gallardo, 2020) , El desarrollo de Planeación consiste en la introducción interpretativa sobre el modo en que debe actuarse, describiendo sin margen alguno de discrecionalidad, qué puede o no puede hacerse y cómo deberá llevarse a cabo, radica en elegir las misiones y objetivos y decidir sobre las acciones para lograrlos. Requiere tomar decisiones, para elegir una acción de entre varias alternativas para que los planes, proporcionen un enfoque racional y se usen para alcanzar los objetivos preseleccionados.

Valdés (2014) define, que radica en elegir las misiones y objetivos y decidir sobre las acciones para lograrlos. Requiere tomar decisiones, para elegir una acción de entre varias alternativas para que los planes, proporcionen un enfoque racional y se usen para alcanzar los objetivos preseleccionados. Es necesario definir la razón de la organización entre lo interno y externo para establecer objetivos a largo plazo e identificar motrices para la organización con el fin de optimizar los recursos.

González (2019) menciona que, aunque existen diferentes concepciones y consideraciones acerca de cuál es el proceso ideal, en el presente manual se esgrimen las fases más relevantes que hacen de la planeación una valiosa herramienta gerencial. Así las cosas, el proceso inicia con la elaboración de la reseña histórica y valores corporativos, para continuar con la elaboración de la misión y la visión, seguido del análisis del entorno (oportunidades y amenazas), para luego realizar el análisis interno (debilidades y fortalezas), continuando con la elaboración de matrices, para llegar al diseño de la planeación, para concluir con la fase del control y evaluación.

La planeación estratégica es un proceso fundamental para cualquier organización que busca establecer una dirección clara, definir metas y objetivos a largo plazo, asignar recursos de manera eficiente y tomar decisiones informadas para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en un entorno empresarial competitivo y cambiante. Es una herramienta que permite a las organizaciones anticiparse a los desafíos futuros, adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva a lo largo del tiempo. La planeación estratégica no solo implica la formulación de estrategias y planes, sino también la ejecución efectiva de acciones que conduzcan al logro de los objetivos establecidos. En resumen, la planeación estratégica

es esencial para el crecimiento y la supervivencia de cualquier organización en un mundo empresarial cada vez más complejo y exigente.

A través de la planeación, las organizaciones pueden alinear sus recursos, capacidades y esfuerzos hacia un propósito común, lo que les permite adaptarse a los cambios del entorno, anticipar tendencias y aprovechar oportunidades emergentes. La planificación estratégica no solo se centra en el presente, sino que también proyecta una visión a futuro, estableciendo un camino claro y coherente para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Además, la planeación fomenta la comunicación efectiva dentro de la organización, involucrando a todos los niveles y departamentos en la definición de metas y la identificación de acciones clave. Esto promueve la colaboración, el compromiso y la cohesión en torno a la estrategia organizacional, lo que contribuye a una mayor eficacia en la implementación de las iniciativas estratégicas.

En un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competencia global, la planeación estratégica se convierte en un pilar fundamental para la toma de decisiones fundamentadas, la gestión eficiente de los recursos y la creación de valor sostenible a largo plazo. Es un proceso dinámico y continuo que requiere flexibilidad, adaptabilidad y capacidad de respuesta a los cambios del entorno, garantizando la relevancia y la competitividad de la organización en un mercado en constante evolución.

CAPÍTULO 4

La función de organización

4



Capítulo

4

La función de organización

4.1. Concepto

La organización constituye la segunda fase del proceso administrativo en la que se define la estructura organizacional, la forma de delegar facultades, el enfoque para manejar los recursos humanos, la cultura y el cambio organizacional; y según (Robbins 2018), "implica estructurar los recursos y actividades de manera que se logren los objetivos definidos en la planificación". Lo que conlleva a la creación de una estructura organizacional y la asignación de tareas y responsabilidades de forma tal que todos los colaboradores trabajen alineados a sus competencias evitando duplicidad de funciones y facilitando su coordinación y control.

Por ejemplo: en una empresa de servicios financieros, la organización puede implicar la creación de departamentos como contabilidad, finanzas, marketing y recursos humanos, y la designación de gerentes para cada departamento.

4.2. Principios de organización

Los principios de organización son guías fundamentales que ayudan a estructurar y gestionar organizaciones de manera efectiva. Según Chiavenato (2004) entre los principios más destacados constan:

División del Trabajo

La división del trabajo consiste en descomponer un trabajo complejo en tareas más simples y especializadas, que son ejecutadas por diferentes personas. Esto permite aumentar la eficiencia y la productividad al admitir que los trabajadores se especialicen en una actividad específica.

Jerarquía

La jerarquía se refiere a la estructura de niveles de autoridad dentro de la organización. Cada nivel de la jerarquía está subordinado al nivel superior y supervisa el nivel inferior. Esto asegura una cadena clara de mando y facilita la toma de decisiones.

Disciplina

La disciplina implica la obediencia y respeto hacia las reglas y procedimientos establecidos por la organización. Es esencial para mantener el orden y la eficiencia en el trabajo.

Unidad de Mando

Este principio establece que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar conflictos y confusiones en la ejecución de las tareas.

Unidad de dirección

La unidad de dirección significa que todas las actividades que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente utilizando un plan único, asegurando la coordinación y el esfuerzo concentrado hacia los objetivos de la organización.

Subordinación del interés individual al interés general

Los intereses de los empleados deben estar subordinados a los intereses de la organización en su conjunto. Esto asegura que los objetivos individuales no interfieran con los objetivos generales de la organización.

Remuneración

La remuneración debe ser justa y satisfacer tanto a los empleados como a la organización. Una remuneración adecuada motiva a los empleados y contribuye a su retención.

Centralización

La centralización se refiere al grado en que la autoridad para la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la organización. La descentralización, por otro lado, distribuye la toma de decisiones a niveles inferiores. El equilibrio entre centralización y descentralización depende de las necesidades específicas de la organización.

Cadena escalar

La cadena escalar es la línea de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos. Asegura que haya una estructura clara de comunicación y toma de decisiones.

Orden

El orden se refiere a tener un lugar adecuado para cada persona y cada cosa en la organización. Esto asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente y se eviten confusiones.

Equidad

La equidad implica trato justo y amabilidad hacia todos los empleados. Promover la equidad ayuda a construir un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Estabilidad del personal

La estabilidad del personal es crucial para la eficiencia organizacional. La alta rotación de personal puede ser costosa y perjudicial para la cohesión y el rendimiento del equipo.

Iniciativa

Fomentar la iniciativa permite a los empleados proponer ideas y tomar decisiones dentro de su ámbito de trabajo, lo que aumenta la motivación y el compromiso.

Espíritu de cuerpo

El espíritu de cuerpo promueve la armonía y el trabajo en equipo. Un fuerte espíritu de cuerpo dentro de la organización contribuye a un ambiente de trabajo cooperativo y colaborativo.

4.3. Elementos de la etapa de organización

Constituyen aquellos componentes fundamentales que permiten estructurar y coordinar las actividades y recursos de una empresa de manera eficiente. Estos elementos son esenciales para asegurar que la organización funcione de manera efectiva y sus objetivos se alcancen de manera coherente.

Para Chiavenato (2004) entre los principales elementos de la etapa de organización se describen los siguientes:

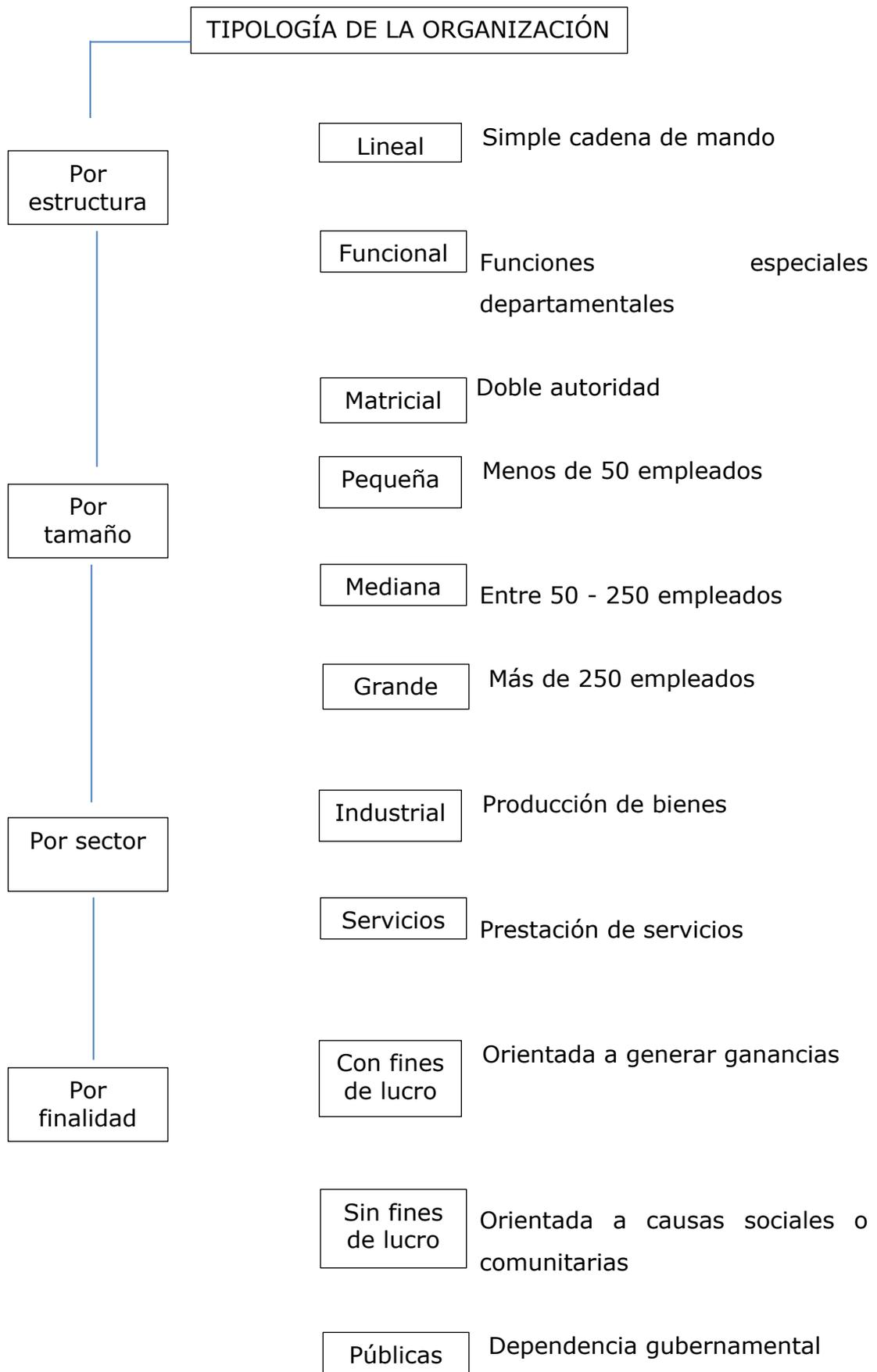
1. **División del trabajo.** La división del trabajo consiste en descomponer tareas complejas en actividades más simples y especializadas, lo que permite a los empleados enfocarse en un área específica, aumentando así la eficiencia y la productividad.
2. **Departamentalización.** La departamentalización implica agrupar actividades y tareas en departamentos específicos, según criterios como funciones, productos,

geografía, clientes o procesos. Esto facilita la coordinación y el control dentro de la organización.

3. **Jerarquía.** La jerarquía establece la estructura de niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Define quién reporta a quién y quién es responsable de cada tarea, lo que asegura una cadena clara de mando.
4. **Coordinación.** La coordinación se refiere a la alineación y armonización de las actividades de los diferentes departamentos y empleados. Es esencial para asegurar que todos los esfuerzos individuales contribuyan de manera efectiva a los objetivos organizacionales.
5. **Centralización y descentralización.** La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra en los niveles superiores de la organización, mientras que la descentralización distribuye la toma de decisiones a niveles más bajos. El equilibrio entre ambos depende de las necesidades específicas de la organización.
6. **Formalización.** La formalización implica el establecimiento de reglas, procedimientos y normas que guían las acciones y comportamientos de los empleados. Ayuda a asegurar la consistencia y predictibilidad en la forma en que se realizan las tareas.
7. **Estructura.** La estructura organizacional define la disposición y relaciones de los diferentes componentes de la organización, incluyendo la división del trabajo, la jerarquía, la departamentalización y la coordinación. La estructura puede ser formal o informal y afecta significativamente la eficiencia y eficacia de la organización.

4.4. Tipología de la organización

La siguiente clasificación se basa en diferentes criterios como la estructura, el tamaño, el sector y la finalidad de la organización.



Las estructuras organizacionales determinan cómo se organizan las actividades y se distribuyen los recursos dentro de una empresa. Cada tipo de estructura tiene características distintas que pueden influir en la eficiencia, la comunicación y la flexibilidad de la organización.

A continuación, se describen los principales tipos de estructuras organizacionales:

4.4.1. Estructura lineal

Descripción: es una de las formas más antiguas y simples de organización. En esta estructura, la autoridad fluye de arriba hacia abajo en una cadena de mando clara.

Características

- Estructura jerárquica simple.
- Claridad en la cadena de mando.

La comunicación sigue una línea directa desde los niveles superiores hasta los inferiores.

Ventajas

- Claridad en las responsabilidades y la autoridad.
- Fácil de implementar y entender.

Desventajas:

- Puede ser inflexible y lenta en adaptarse a los cambios.
- Posible sobrecarga de los superiores con múltiples responsabilidades.

4.4.2. Estructura funcional

Descripción: en esta estructura, la organización se divide en departamentos especializados según las funciones específicas (por ejemplo, ventas, marketing, finanzas).

Características

- Especialización en funciones específicas.
- Cada departamento tiene su propia jerarquía.

Ventajas:

- Especialización y desarrollo de habilidades en áreas específicas.
- Eficiencia en la gestión de funciones similares.

Desventajas:

- Puede crear silos y falta de comunicación entre departamentos.
- Dificultades para coordinar actividades interdepartamentales.

4.4.3. Estructura divisional

Descripción: la organización se divide en divisiones o unidades basadas en productos, servicios, mercados o regiones. Cada división opera como una entidad semiautónoma.

Características:

- Cada división tiene sus propias funciones y responsabilidades.
- Enfoque en productos, servicios o mercados específicos.

Ventajas:

- Flexibilidad para adaptarse a diferentes mercados o productos.
- Responsabilidad clara por los resultados de cada división.

Desventajas:

- Puede generar duplicación de recursos y esfuerzos.
- Posible falta de estandarización entre divisiones.

4.4.4. Estructura matricial

Descripción: combina elementos de la estructura funcional y la divisional. Los empleados tienen dos jefes: uno por función y otro por proyecto o producto.

Características

- Doble línea de autoridad.
- Equipos de trabajo multidisciplinarios.

Ventajas

- Mejora la comunicación y la colaboración entre funciones.
- Flexibilidad para manejar proyectos y productos específicos.

Desventajas

- Confusión en la autoridad y responsabilidad.
- Complejidad en la gestión y coordinación.
- Estructura en Red

Descripción: se basa en la coordinación de organizaciones y recursos externos en lugar de tener una estructura jerárquica interna rígida. Utiliza redes de contactos y relaciones externas para llevar a cabo las actividades.

Características

- Uso intensivo de contratos y asociaciones externas.
- Estructura flexible y adaptativa.

Ventajas

- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a cambios del entorno.
- Permite a la organización centrarse en sus competencias principales.

Desventajas

- Dependencia de socios externos puede ser riesgosa.
- Dificultades en la gestión de relaciones y calidad de los servicios externos.

4.4.5. Estructura horizontal

Descripción: también conocida como estructura plana, reduce los niveles jerárquicos y fomenta una mayor autonomía en los empleados.

Características

- Menos niveles de gestión.
- Mayor participación y autonomía de los empleados.

Ventajas

- Mejora la comunicación y la toma de decisiones rápida.
- Fomenta la colaboración y la responsabilidad.

Desventajas

- Puede llevar a la ambigüedad en las responsabilidades.
- Menos oportunidades para la promoción vertical.

4.5. Concepto de autoridad

La autoridad se refiere al derecho reconocido que tiene una persona para emitir órdenes, tomar decisiones y exigir cumplimiento dentro de una organización. Es crucial en la estructura organizacional porque define claramente la jerarquía y las responsabilidades, estableciendo límites en la toma de decisiones. La autoridad permite a los líderes y gerentes gestionar y coordinar el trabajo de los empleados, garantizando que los objetivos de la organización se logren de manera eficiente y efectiva.

4.6. Concepto de poder

El poder se entiende como la capacidad de afectar el comportamiento de otras personas, gestionar recursos e influir en los resultados dentro de una organización. A diferencia de la autoridad, que proviene de la posición jerárquica y se basa en un derecho formal, el poder puede originarse de diversas fuentes como el conocimiento especializado, la habilidad persuasiva, el control de recursos importantes, y la capacidad de otorgar recompensas o imponer sanciones. El poder es fundamental en el liderazgo y la gestión, ya que permite a los individuos influir y dirigir las acciones de otros para alcanzar los objetivos organizacionales.

4.7. Centralización

La centralización se refiere a la concentración de la toma de decisiones en los niveles más altos de una jerarquía organizacional. En una estructura centralizada, los altos directivos mantienen el control sobre las decisiones cruciales y estratégicas, lo que restringe la autonomía de los niveles inferiores. Aunque esta estructura proporciona consistencia en las decisiones y una dirección uniforme, puede disminuir la flexibilidad y la capacidad de respuesta rápida ante cambios en el entorno.

4.8. Descentralización

La descentralización implica distribuir la toma de decisiones y la autoridad desde los niveles altos hacia los niveles inferiores de una jerarquía organizacional. En una estructura descentralizada, los gerentes de niveles inferiores gozan de mayor autonomía para tomar decisiones tanto operativas como estratégicas, lo que puede aumentar la flexibilidad, fomentar la innovación y mejorar la capacidad de respuesta a las necesidades locales. No obstante, este enfoque también puede resultar en una menor consistencia en las decisiones y presentar desafíos en la coordinación entre las diversas partes de la organización.

4.9. Delegación

La delegación es el proceso por el cual un superior otorga autoridad y responsabilidades a un subordinado para que ejecute ciertas tareas en su lugar. Este proceso abarca no solo la asignación de las tareas, sino también el suministro de los recursos necesarios y el poder para tomar decisiones pertinentes. La delegación es crucial para una gestión eficiente, ya que facilita la distribución de la carga laboral, fomenta el desarrollo de habilidades en los subordinados y permite a los líderes enfocarse en actividades más estratégicas.

4.10. Técnicas de organización

Las técnicas de organización son fundamentales para estructurar y gestionar de manera efectiva una organización, mejorando la eficiencia, la coordinación y el cumplimiento de objetivos estratégicos.

Jones (2018) explica que “la división del trabajo consiste en descomponer tareas complejas en actividades más simples y especializadas”. Por ejemplo: En una línea de producción automotriz, diferentes trabajadores se encargan de ensamblar distintas partes del vehículo, como el motor, las puertas y el sistema eléctrico.

De acuerdo con Daft (2019) “la jerarquización implica la creación de una estructura organizacional en la que las posiciones están dispuestas en niveles de autoridad ascendentes y descendentes”. Esto define claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. Un claro ejemplo tenemos una empresa donde la jerarquía podría comenzar con el CEO en la cima, seguido por los vicepresidentes, gerentes de departamento, supervisores y finalmente, los empleados de línea.

Fayol (2016) se refiere a la cadena de mando como aquella línea de autoridad que se extiende desde los niveles superiores de la organización hasta los niveles más bajos”. Como ejemplo para ilustrar este tema se tiene una cadena de hoteles, los empleados reportan primero a sus supervisores directos, estos a su vez a los gerentes de hotel, y finalmente, los gerentes de hotel reportan al director regional.

Robbins (2021) expresa que la delegación de autoridad es “un proceso mediante el cual un superior transfiere autoridad y responsabilidades a un subordinado”. Un ejemplo es cuando un gerente de un proyecto puede delegar ciertas responsabilidades, como la gestión de recursos o la supervisión de tareas específicas, a un asistente de proyecto para mejorar la eficiencia y concentración en tareas estratégicas.

También Robbins (2021) se refiere a la formalización como “el grado en que las normas, procedimientos y políticas están estandarizados y escritos en una organización.” Por ejemplo, en una empresa farmacéutica, las regulaciones y procedimientos de operación estándar (SOPs) están documentados y deben seguirse rigurosamente para asegurar la calidad y cumplimiento regulatorio.

UNIDAD 5

La función de dirección



5



Capítulo 5

La función de dirección

5.1. Concepto y principios

La dirección en administración se refiere al proceso de influir en las personas para que contribuyan a los objetivos de la organización y del grupo. Es una función esencial dentro de las cuatro principales funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control. Se centra en la gestión efectiva del comportamiento humano para lograr una alta productividad a través de la motivación y el liderazgo adecuado.

Principio de la unidad de mando

Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior, lo cual evita confusiones y conflictos.

Principio de la jerarquía

Las líneas de autoridad desde el nivel más alto hasta el más bajo deben estar claramente definidas.

Principio de la motivación

Un trabajador motivado contribuye más efectivamente a las metas organizacionales, por lo tanto, la dirección debe involucrar estímulos efectivos

5.2. Elementos de dirección

- **Comunicación:** facilita el flujo de información entre diferentes niveles de la organización para asegurar que todos están trabajando hacia objetivos comunes.
- **Motivación:** procesos y técnicas para inspirar y alentar al personal hacia la realización de sus tareas y el logro de los objetivos organizacionales.
- **Liderazgo:** habilidad de un gerente para guiar y dirigir a un equipo hacia metas organizacionales.
- **Toma de decisiones:** proceso de seleccionar la mejor opción entre varias alternativas para resolver problemas o aprovechar oportunidades.

Integración: la integración en la dirección se refiere al alineamiento efectivo de los recursos humanos con las necesidades de la organización. Incluye la adecuada selección de personal, su capacitación, desarrollo y aseguramiento de que cada individuo esté en la posición correcta para maximizar su contribución.

5.3. Toma de decisiones

Es un aspecto crítico que asegura que todas las decisiones tomadas en diversos niveles y departamentos de una organización estén alineadas con los objetivos estratégicos globales de la compañía. Este proceso implica la coordinación efectiva entre diferentes unidades y la participación de múltiples stakeholders para crear un enfoque coherente y efectivo en la dirección estratégica.

5.4. Aspectos clave de la integración en la dirección para la toma de decisiones

5.4.1. Comunicación efectiva

La integración efectiva comienza con una comunicación clara y abierta dentro de la organización. Esto incluye asegurarse de que todos los niveles de la organización entiendan los objetivos estratégicos y cómo sus decisiones individuales y de equipo contribuyen a estos

objetivos. La comunicación efectiva también implica recibir y enviar retroalimentación que pueda influir o modificar la dirección estratégica.

5.4.2. Participación de Stakeholders

La toma de decisiones integrada requiere la participación activa de diversos stakeholders, incluyendo la alta dirección, gerentes de medio nivel, empleados, clientes y, en ocasiones, proveedores. Esto ayuda a asegurar que las decisiones se tomen con una comprensión completa de las perspectivas y necesidades de todas las partes involucradas, aumentando la aceptación y eficacia de las decisiones implementadas.

5.4.3. Procesos de decisión estructurados

Implementar procesos de decisión estructurados que incluyan metodologías claras para la evaluación de opciones, análisis de riesgos y evaluación de impacto. Estos procesos deben ser conocidos y accesibles para todos los que participan en la toma de decisiones, proporcionando un marco común que guíe la toma de decisiones en toda la organización.

5.4.4. Sistemas de información y tecnología

Utilizar sistemas de información gerencial y otras tecnologías para recolectar, almacenar y analizar datos que informen las decisiones. La tecnología puede facilitar la integración en la dirección al proporcionar acceso en tiempo real a información crítica que puede influir en las decisiones estratégicas.

5.4.5. Capacitación y desarrollo

Capacitar a los líderes y gerentes en técnicas de toma de decisiones, pensamiento crítico, y resolución de problemas. Esto es vital para asegurar que los individuos en posiciones de toma de decisiones tengan las habilidades necesarias para tomar decisiones informadas y efectivas que estén alineadas con la dirección estratégica de la organización.

5.4.6. Revisión y ajuste continuo

La integración en la dirección no es un proceso estático; requiere revisión y ajuste continuo. Las decisiones y estrategias deben ser revisadas regularmente para asegurar que

sigan siendo relevantes y efectivas en el contexto de un entorno de negocio dinámico y cambiante.

5.4.7. Plan de comunicación empresarial

Garantiza que todos los niveles de la organización estén alineados y comprometidos con los objetivos y estrategias de la empresa. Un plan de comunicación efectivo es esencial para facilitar esta integración, asegurando que la información fluya adecuadamente entre los diversos departamentos y stakeholders.

5.5 Implementación de la Integración en el Plan de Comunicación Empresarial

Definición de objetivos comunes

Clarificar y comunicar objetivos comunes dentro de la empresa para asegurar que todos los mensajes y comunicaciones estén orientados a alcanzar estos objetivos.

Desarrollo de mensajes clave

Crear mensajes clave que sean consistentes en toda la comunicación interna y externa, reflejando los valores y la visión de la empresa.

Canales de comunicación efectivos

Establecer y utilizar canales de comunicación que sean accesibles y eficientes para todos los miembros de la organización, incluyendo intranet, newsletters, reuniones regulares, y plataformas de redes sociales.

Capacitación y participación

Capacitar a los empleados en habilidades de comunicación y fomentar una cultura de comunicación abierta donde los empleados se sientan valorados y escuchados.

Medición y retroalimentación

Implementar sistemas para medir la efectividad de la comunicación y utilizar la retroalimentación para mejorar continuamente las estrategias de comunicación.

5.6. Motivación

Es el proceso de influir en el comportamiento de los empleados para que se comprometan voluntariamente con los objetivos organizacionales, con un esfuerzo sostenido y dirigido. En el contexto de la gestión, la motivación es fundamental para el desarrollo del personal y el logro de los objetivos de la empresa.

5.6.1. Importancia de la motivación en la dirección

Mejora del rendimiento

La motivación es crucial para mejorar la eficiencia y el rendimiento de los empleados. Un empleado motivado tiende a ser más productivo y a producir un trabajo de mejor calidad que un empleado no motivado.

Retención de empleados

Las estrategias efectivas de motivación ayudan a reducir la rotación del personal al hacer que los empleados se sientan valorados y parte integral de la empresa.

Ambiente laboral positivo

La motivación contribuye a un ambiente laboral positivo, fomentando la cooperación entre los empleados y mejorando las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Fomenta la creatividad y la innovación

Los empleados motivados tienen una mayor disposición a innovar y buscar formas creativas de resolver problemas, lo que puede resultar en mejoras significativas y en la introducción de nuevas ideas y productos en la empresa.

Elementos de la motivación en la dirección

- **Necesidades:** las necesidades son estados de carencia percibida que varían desde lo básico, como la seguridad y el alimento, hasta necesidades más complejas, como el reconocimiento y la autorrealización.

- **Deseos:** los deseos son formas específicas en que se manifiestan las necesidades. La motivación efectiva requiere que la dirección comprenda estos deseos y desarrolle estrategias para satisfacerlos.
- **Incentivos:** los incentivos son recompensas o sanciones que motivan el comportamiento particular de un empleado. Pueden ser tangibles, como bonos, o intangibles, como el reconocimiento público.

Principio de satisfacción de necesidades

Los empleados están motivados para actuar de manera que satisfagan sus necesidades insatisfechas. La dirección debe esforzarse por entender y satisfacer estas necesidades, ajustando las estrategias de motivación a las características individuales de los empleados.

Principio de esfuerzo - recompensa

La percepción de los empleados sobre la equidad y justicia de la recompensa por su esfuerzo influye significativamente en su nivel de motivación. Es importante que las recompensas se perciban como equitativas y proporcionales al esfuerzo.

Principio de expectativas

Los empleados actúan en función de sus expectativas respecto a cómo sus acciones les permitirán alcanzar sus metas personales. La claridad en la comunicación de cómo los objetivos de la empresa ayudan a los empleados a alcanzar sus propias metas puede mejorar significativamente la motivación.

5.7. Teorías de motivación

Las teorías motivacionales son fundamentales en la gestión organizacional y la psicología para entender cómo motivar a las personas en el lugar de trabajo. Estas teorías intentan explicar qué motiva a los individuos a actuar de cierta manera y cómo los factores internos y externos influyen en este comportamiento. Se presenta algunas de las teorías más influyentes en el ámbito de la motivación.

1. Teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow

Esta teoría sugiere que las personas están motivadas para satisfacer ciertas necesidades en un orden jerárquico: fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización. Según Maslow, una necesidad más baja debe estar relativamente satisfecha antes de que la siguiente necesidad más alta pueda motivar el comportamiento.

2. Teoría X e Y de McGregor

McGregor propone dos visiones opuestas de cómo los empleados ven el trabajo y la motivación. La Teoría X asume que los empleados son inherentemente perezosos y evitarán trabajar si pueden, por lo que necesitan ser supervisados de cerca y controlados con sanciones y recompensas. La Teoría Y, por otro lado, supone que los empleados son ambiciosos, auto dirigidos y disfrutan de su labor, siendo más motivados por metas personales que por recompensas externas.

3. Teoría de la motivación-higiene de Herzberg

También conocida como la teoría de los dos factores, distingue entre factores de higiene (factores externos como el salario y el ambiente laboral que pueden prevenir la insatisfacción, pero no necesariamente motivan) y factores motivacionales (internos, como el reconocimiento y las responsabilidades que pueden incrementar la satisfacción y motivar a los empleados a trabajar más duro y de manera más efectiva).

4. Teoría de las expectativas de Vroom

Esta teoría sostiene que la motivación está influenciada por la expectativa de obtener una recompensa después de realizar una tarea y el valor que la persona le asigna a esa recompensa. Se basa en tres componentes: expectativas, instrumentalidad y valencia.

5. Teoría del establecimiento de metas de Locke

Según Locke, la intención de alcanzar una meta es una fuente fundamental de motivación en el trabajo. Establecer metas claras y desafiantes con retroalimentación adecuada motiva a los empleados y mejora el rendimiento.

6. Teoría de la equidad de Adams

Esta teoría se centra en la percepción de la justicia en el intercambio social. Propone que los empleados están motivados cuando perciben que su ratio de esfuerzo a recompensa es igual al de otros en situaciones similares

5.8. Liderazgo

El liderazgo en la dirección es un aspecto fundamental de la gestión organizacional que implica guiar, motivar y dirigir a los empleados hacia la consecución de los objetivos de la organización. Aquí se proporciona una visión general sobre el tema y algunas referencias bibliográficas clave para profundizar en el estudio del liderazgo en la dirección.

5.8.1. Concepto de liderazgo en la dirección

El liderazgo en la dirección se centra en cómo los líderes pueden influir efectivamente en sus equipos para mejorar la productividad y el ambiente laboral, implementando estrategias que fomenten la innovación y el compromiso. Implica no solo la capacidad de dirigir, sino también de inspirar y alinear a los empleados con la visión y los valores de la empresa.

Importancia del liderazgo en la dirección

- **Motivación:** los líderes efectivos son capaces de motivar a sus equipos, lo cual es esencial para alcanzar altos niveles de rendimiento y satisfacción laboral.
- **Cambio:** los líderes juegan un papel crucial en la gestión del cambio, asegurando que la organización pueda adaptarse y prosperar en entornos competitivos.
- **Cultura organizacional:** el liderazgo influye significativamente en la cultura organizacional, modelando la ética, los valores y las normas dentro de la empresa.

Elementos del liderazgo en la dirección

- **Visión:** capacidad de visualizar el futuro de la organización y comunicar esa visión de manera efectiva a los empleados.
- **Comunicación:** habilidad para comunicar ideas, expectativas y feedback de manera clara y persuasivo.
- **Toma de decisiones:** capacidad para tomar decisiones informadas y oportunas que beneficien a la organización a largo plazo.

5.8.2. Teorías de liderazgo y ejecución práctica

La "teoría de liderazgo y ejecución" es un enfoque que se centra en la capacidad de los líderes para no solo formular estrategias, sino también para llevarlas a cabo efectivamente dentro de una organización. Esta teoría integra principios de liderazgo efectivo con metodologías prácticas para asegurar que las visiones y objetivos estratégicos se implementen de manera exitosa.

Aspectos clave de la teoría de liderazgo y ejecución

Claridad de visión y objetivos

Los líderes deben tener una visión clara y objetivos bien definidos que sean comunicados eficazmente a todo el equipo. Esto asegura que todos los miembros de la organización comprendan hacia dónde se dirige la empresa y qué se espera de ellos.

Alineación y compromiso

Es fundamental que todas las partes de la organización estén alineadas con la visión y los objetivos. Esto incluye asegurarse de que los recursos y capacidades estén orientados adecuadamente para facilitar la ejecución.

Implementación estratégica

Los líderes deben desarrollar y ejecutar planes estratégicos que detallen cómo se alcanzarán los objetivos. Esto incluye la gestión de proyectos, la priorización de tareas y la asignación de recursos.

Seguimiento y evaluación

La supervisión continua y la evaluación del progreso son vitales. Los líderes deben implementar sistemas de seguimiento para medir el desempeño y hacer ajustes en la estrategia cuando sea necesario.

Desarrollo y capacitación

Invertir en el desarrollo y la capacitación del personal es crucial para la ejecución exitosa. Los líderes efectivos fomentan un ambiente de aprendizaje continuo y adaptabilidad.

Cultura de responsabilidad

Crear una cultura donde la responsabilidad es valorada es esencial para la ejecución efectiva. Los líderes deben establecer expectativas claras y mantener a todos responsables de sus roles.

UNIDAD 6

Función de control. Concepto y objetivos



6



Capítulo 6

Función de control. Concepto y objetivos

6.1. Concepto de control

La función de control cierra el ciclo del proceso administrativo, proporcionando un mecanismo para evaluar el desempeño organizacional y realizar ajustes cuando sea necesario. El control asegura que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas y que los objetivos organizacionales se estén cumpliendo.

Los elementos clave del proceso de control incluyen:

- Establecimiento de estándares: definir criterios de desempeño esperado.
- Medición del desempeño actual: recopilar datos sobre el rendimiento real.
- Comparación del desempeño con los estándares: identificar desviaciones.
- Toma de acciones correctivas: ajustar actividades para alinearlas con los objetivos.

En el entorno empresarial moderno, el control ha evolucionado más allá de la simple supervisión y corrección. Conceptos como el control estratégico, el control de calidad total y el balanced scorecard han ampliado el alcance y la sofisticación de la función de control (Kaplan y Norton, 2008).

El control estratégico se centra en monitorear y ajustar la estrategia general de la organización en respuesta a cambios en el entorno interno y externo. Esto implica una

evaluación continua de la relevancia y eficacia de los objetivos estratégicos y las iniciativas de la organización.

El control de calidad total (TQM) enfatiza la mejora continua en todos los aspectos de las operaciones organizacionales. Este enfoque integra el control de calidad en cada fase del proceso productivo y de servicio, involucrando a todos los miembros de la organización en el esfuerzo por mantener y mejorar la calidad (Goetsch y Davis, 2016).

El Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton, proporciona un marco integral para el control organizacional, equilibrando medidas financieras tradicionales con perspectivas sobre clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque ayuda a las organizaciones a alinear sus actividades operativas con su visión y estrategia a largo plazo (Kaplan y Norton, 2008).

En la era digital, el control se ha transformado significativamente con la introducción de sistemas de información gerencial avanzados, big data y analytics en tiempo real. Estas tecnologías permiten a los administradores monitorear el desempeño organizacional de manera más precisa y oportuna, facilitando respuestas rápidas a desviaciones o problemas emergentes (Laudon y Laudon, 2020).

6.2. Proceso de control

El proceso de control es una función clave en la gestión y administración que asegura que las actividades de una organización se estén ejecutando de acuerdo con los planes establecidos. Es una parte esencial del ciclo de gestión que incluye planificación, organización, dirección y control. Aquí se detalla el proceso de control paso a paso:

6.2.1. Establecimiento de estándares de desempeño

El primer paso en el proceso de control es establecer estándares de desempeño. Estos estándares pueden basarse en objetivos organizacionales, puntos de referencia de la industria, y expectativas legales y éticas. Los estándares deben ser claros, medibles y alcanzables para que sirvan como una base efectiva para la evaluación.

6.2.2. Medición del desempeño actual

Una vez que se han establecido los estándares, el siguiente paso es medir el desempeño actual. Esto implica recopilar datos operativos y de rendimiento. Las herramientas y técnicas de medición pueden variar desde simples observaciones hasta el uso de tecnologías avanzadas de datos e indicadores clave de rendimiento (KPIs).

3. Comparación del desempeño actual con los estándares

El tercer paso es comparar el desempeño actual con los estándares establecidos. Esto permite identificar cualquier desviación entre lo que se esperaba y lo que se ha logrado. Las desviaciones pueden indicar problemas en el proceso, áreas de mejora, o la necesidad de ajustar los estándares mismos.

4. Análisis de las desviaciones

Si se identifican desviaciones significativas, es crucial analizar sus causas. Este análisis puede revelar si las desviaciones son el resultado de circunstancias atípicas, problemas en la ejecución, o fallos en la planificación inicial. Comprender las causas es fundamental para tomar acciones correctivas efectivas.

5. Acción correctiva

Basándose en el análisis de las desviaciones, se toman acciones correctivas. Estas pueden incluir ajustar los procesos, reasignar recursos, reentrenar a los empleados, o modificar los objetivos. La acción correctiva es crucial para alinear nuevamente las operaciones con los estándares establecidos.

6. Retroalimentación y monitoreo continuo

Finalmente, el proceso de control es cíclico y requiere un monitoreo y retroalimentación continuos. Esto asegura que las acciones correctivas sean efectivas y

permite realizar ajustes proactivos a medida que cambian las condiciones internas y externas de la organización

6.3. Seguimiento al proceso de control

El seguimiento al proceso de control en la gestión es una parte fundamental del ciclo de control que asegura que las actividades de la organización se ajusten a los planes y estándares previamente establecidos. Este proceso permite identificar problemas, evaluar la efectividad de las estrategias implementadas y hacer los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales. A continuación, se detallan los pasos clave involucrados en el seguimiento del proceso de control:

1. Establecimiento de métricas de desempeño

Definir indicadores clave de rendimiento (KPIs) que permitan medir de manera objetiva el progreso hacia los objetivos estratégicos.

2. Recolección de datos

Recoger datos operativos y de rendimiento de forma continua para evaluar el desempeño contra los estándares establecidos.

3. Análisis de datos

Analizar los datos recogidos para identificar tendencias, desviaciones y oportunidades de mejora

4. Evaluación del desempeño

Comparar el rendimiento actual con los estándares o metas. Utilizar las métricas definidas para evaluar si las acciones de la organización están logrando los resultados esperados.

5. Informes de progreso

Preparar informes periódicos que resuman los hallazgos del análisis y la evaluación del desempeño. Estos informes deben ser comunicados a las partes interesadas relevantes, incluidos la alta dirección, los gestores de área y, en algunos casos, los empleados.

6. Reuniones de revisión

Realizar reuniones de revisión regularmente para discutir los resultados de los informes de progreso, compartir comentarios y discutir posibles ajustes en las estrategias o planes.

7. Implementación de acciones correctivas

Si se identifican áreas de mejora, es esencial implementar acciones correctivas. Esto puede incluir ajustes en los procesos, reasignación de recursos, modificaciones en las estrategias o incluso cambios en los objetivos.

8. Retroalimentación y ajuste continuo

El proceso de control es iterativo. Basándose en la retroalimentación y los resultados de las acciones correctivas, se deben hacer ajustes continuos para mejorar el desempeño y la eficacia organizacional.

6.4 Herramientas para el seguimiento del proceso de control

- Sistemas de Información Gerencial (MIS): proporcionan datos en tiempo real sobre el desempeño operativo y financiero.
- Software de Gestión de Proyectos: herramientas como Asana, Trello, y Microsoft Project ayudan a monitorear el avance de las tareas y proyectos.
- Dashboards y Analítica de Datos: Herramientas como Tableau o Power BI que facilitan la visualización de KPIs y métricas importantes.

6.5. Plan de mejora continua

Un plan de mejora continua es un enfoque sistemático para incrementar la eficiencia y efectividad de los procesos y prácticas de una organización. Se centra en la optimización constante de las operaciones para adaptarse mejor a las condiciones cambiantes y a las demandas del Mercado. A continuación se presenta cómo desarrollar un plan de mejora continua, acompañado de fuentes bibliográficas clave para profundizar en el tema.

Pasos para desarrollar un plan de mejora continua:

Evaluación de procesos actuales

Identificar y documentar los procesos existentes para entender las operaciones actuales y determinar áreas potenciales de mejora.

Establecimiento de metas y objetivos

Definir metas claras y medibles basadas en los resultados de la evaluación inicial. Estas metas deben alinearse con los objetivos estratégicos de la organización.

Identificación de oportunidades de mejora

Analizar los procesos para identificar ineficiencias o problemas. Esto puede incluir la búsqueda de cuellos de botella, redundancias, o cualquier área donde los procesos no cumplen con los estándares deseados.

Desarrollo de estrategias de mejora

Diseñar intervenciones específicas para abordar las áreas identificadas. Esto puede implicar rediseñar procesos, implementar nuevas tecnologías, o cambiar la forma en que se asignan y utilizan los recursos.

Implementación de cambios

Poner en práctica las estrategias de mejora. Esto requerirá la asignación de recursos, la formación de empleados, y la gestión del cambio para asegurar la adopción de nuevas prácticas.

Monitoreo y evaluación

Supervisar los efectos de las intervenciones de mejora mediante el seguimiento de indicadores clave de rendimiento (KPIs). Evaluar regularmente el progreso hacia las metas establecidas.

Retroalimentación y ajustes

Utilizar los resultados del monitoreo para hacer ajustes continuos en los procesos. La retroalimentación de los empleados y de las partes interesadas también son vitales para refinar las estrategias de mejora.

Documentación y comunicación

Documentar todos los cambios y resultados para mantener un registro de las mejoras y comunicar los avances a toda la organización para fomentar una cultura de mejora continua.

Conclusiones

La administración como disciplina evolutiva a lo largo de la historia, ha demostrado ser adaptativa, al responder a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. Desde sus raíces en civilizaciones antiguas hasta las teorías modernas, su evolución refleja un compromiso constante con la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad.

La organización como sistema dinámico, independientemente de su tipo, opera como un sistema social y económico que dependen de una interacción efectiva entre sus componentes fundamentales, como objetivos, recursos y normas. Su éxito radica en la capacidad para adaptarse a entornos cambiantes y optimizar sus estructuras internas.

Existe diversidad en la clasificación empresarial por su tamaño, régimen jurídico y origen de capital, lo que permite identificar sus particularidades operativas y estratégicas. Estas diferencias influyen en su acceso a financiamiento, objetivos organizacionales y capacidad para responder a las exigencias del mercado global.

La relevancia de los procesos administrativos como planeación, organización, dirección y control son esenciales para el éxito organizacional. Permiten alinear los recursos y esfuerzos hacia metas comunes, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas en un entorno competitivo y globalizado.

Recomendaciones

Fomentar la capacitación continua en administración, las organizaciones deben promover programas de formación que actualicen las competencias de sus líderes y empleados en áreas como gestión estratégica, liderazgo inclusivo y adaptación tecnológica. Esto garantizará su capacidad para afrontar los desafíos del siglo XXI.

Integrar sostenibilidad y responsabilidad social para que las empresas adopten prácticas sostenibles y enfoquen su responsabilidad social en la creación de valor compartido. Al incorporar objetivos éticos y ambientales en su estrategia, no solo mejorarán su reputación, sino que también fortalecerán su posición en el merca

Referencias

- Allaire, Y., and Firsirotu, M. E. (2020).. Theories of organizational culture. *Organization studies*, 5(3), 193- 226.
- Arciniega, R. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en sociología*, 36, 5- 25.
- Barahona, J. (2024, 08 05). www.dialnet.unirioja.es. www.dialnet.unirioja.es:file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaEmpresaComoOrganizacion-785516.pdf
- Rincón, C. (2017). *Presupuestos bajo normas internacionales de información financiera y taxonomía XBRL*. Ediciones de la U .
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Collier, D. A., Evans, J. R. (2009). *Administración de operaciones: Editorial CENGAGE Learning*.
- Daft, R. L. (2019). *Organization theory and design*. Cengage Learning.
- Davies, W. (2000). *Understanding Strategy. Strategy and Leadership*, 28(5), 25-30.
- Diez del Castro, E. (2004). *Economía y Organización de Empresas*. Sevilla: Piramide.
- Drucker, P. F. (1954). *La administración en una época de grandes cambios*. Claremont, California.
- Fayol, H. (2016). *General and Industrial Management*.
- Flores, J. (2015). *Análisis financiero para contadores y su incidencia en las NIIF..* Pacifico editores S.A.C. .
- Gallardo, E. (2020). *Fundamentos de planificación*, 25-30.

García, A., & Martínez, E. (2020). El impacto de las redes sociales en la sociedad contemporánea. *Revista Latinoamericana de Comunicación*, 7(2), 89-104.

González, J. G. (2019). *Manual práctico de planeación estratégica* 13,35.

Cantillo-Guerrero, E. F., Daza-Escorcía, J. M. (2011). Influencia de la Cultura Organizacional en la Competitividad de las Empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.

Jones, G. R. (2018). *Essentials of Contemporary Management*. 2020: McGraw-Hill Education.

Karlof, B. (2001). *Prácticas de la estrategia*. Granica SA-Adelphi S.A., Ediciones.

Koontz, H. &. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* . McGraw-Hill.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Lopez, M. H., Moran, T. C. (2010). *Programación PERT-CPM y control de proyectos*. Editorial CAPECO.

Horkheimer, M. (2002). "Crítica de la razón instrumental", Trotta.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning"* .

Muñiz, L. (2009). *Control Presupuestario*. Profit Editorial.

Nicolás, P. (1999). *Elaboración y control de presupuestos* . Gestion 2000.

Pena, M. , R. P. (2004). Ética y estrategia en un marco teórico referencial de la ética de negocios. *Revista de Administración Contemporánea (Edición especial)*, 229-252.

Rivera, H. A. (19 de septiembre de 2009). *The concept of strategy corporate reseña sobre the concept of strategy corporate*, 19(35). Editorial Universidad Nacional.

Robbins, S. P. (2018). *Administración*. Pearson Educación.

Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior* . Pearson.

Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio Penguin .

Terrazas, R. (2006). *Preparación y evaluación de proyectos, un enfoque sistémico e integral*. Editorial ETREUS, Cochabamba.

Valdés, L. (2014). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*, 1(22).

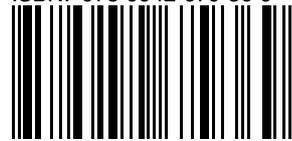
Glosario de términos

- **Administración Científica:** Enfoque de Frederick Taylor que busca mejorar la eficiencia del trabajo mediante la sistematización y el estudio de tiempos y movimientos.
- **Burocracia:** Teoría de Max Weber que propone una organización basada en reglas formales, jerarquías claras y méritos para el reclutamiento.
- **Contingencia:** Teoría que sostiene que no existe una única mejor manera de organizar una empresa, sino que depende del contexto específico.
- **Descentralización:** Proceso de delegar autoridad y toma de decisiones en niveles inferiores de una organización para mejorar la eficiencia.
- **Eficiencia:** Uso óptimo de recursos para lograr los objetivos deseados con el menor desperdicio posible.
- **Escuela Clásica:** Enfoque de administración que se centra en la eficiencia y la racionalidad en la organización del trabajo.
- **Escuela Neoclásica:** Enfoque que integra principios de eficiencia con la atención a las necesidades humanas y sociales de los empleados.
- **Experimentos de Hawthorne:** Estudios de Elton Mayo que demostraron la importancia de factores sociales y psicológicos en la productividad laboral.
- **Globalización:** Proceso de interconexión e interdependencia económica, política y cultural a nivel mundial.
- **Inteligencia Emocional:** Capacidad de reconocer, entender y gestionar las propias emociones y las de los demás.
- **Innovación Continua:** Enfoque que promueve la creación constante de nuevas ideas, productos o procesos para mantener la competitividad.
- **Jerarquía:** Estructura organizacional donde el poder y las responsabilidades están distribuidos en niveles claramente definidos.
- **Motivación:** Proceso que impulsa a los individuos a actuar de una manera que satisfaga sus necesidades y deseos.
- **Planeación Estratégica:** Proceso de definir objetivos a largo plazo y desarrollar estrategias para alcanzarlos.

- **Racionalidad Limitada:** Concepto de Herbert Simon que sugiere que las decisiones de los gerentes están limitadas por la información y capacidades cognitivas.
- **Responsabilidad Social Corporativa (RSC):** Prácticas empresariales que buscan contribuir al bienestar social y ambiental más allá de los objetivos económicos.
- **Sostenibilidad:** Capacidad de operar de manera que se minimicen los impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad a largo plazo.
- **Teoría X:** Propuesta por Douglas McGregor que considera a los empleados como inherentemente perezosos y necesitados de supervisión estricta.
- **Teoría Y:** Propuesta por Douglas McGregor que ve a los empleados como automotivados y en busca de autorrealización.
- **Teoría Z:** Enfoque de William Ouchi que combina prácticas japonesas y occidentales, enfocándose en la confianza y el compromiso a largo plazo.
- **Total Quality Management (TQM):** Enfoque de gestión que busca mejorar la calidad en todos los aspectos de la organización mediante la participación de todos los empleados.
- **Unidad de Mando:** Principio de Henri Fayol que establece que cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior para evitar confusión.
- **Visión:** Imaginación de lo que una organización quiere llegar a ser en el futuro, guía para la planificación estratégica.
- **Desarrollo Organizacional:** Proceso planificado de cambio y mejora en una organización mediante la formación y el desarrollo de su personal.
- **Estructura Organizacional:** Forma en que se organizan y coordinan las actividades y recursos dentro de una empresa.
- **Automatización:** Uso de tecnología para realizar tareas que tradicionalmente eran ejecutadas por humanos, mejorando la eficiencia y reduciendo errores.
- **Cultura Organizacional:** Conjunto de valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización y que influyen en su comportamiento.
- **Desempeño:** Medida de cómo una organización cumple con sus objetivos y metas.
- **Empoderamiento:** Proceso de delegar autoridad y responsabilidades a los empleados para que tomen decisiones de manera autónoma.
- **Flexibilidad Organizacional:** Capacidad de una organización para adaptarse a cambios en su entorno y ajustar sus procesos y estrategias.
- **Gestión del Cambio:** Proceso de planificación y ejecución de modificaciones en la estructura, estrategias o procesos de una organización.
- **Intraemprendedor:** Empleado que actúa como un emprendedor dentro de una empresa, impulsando nuevas ideas y proyectos.

- **Satisfacción Laboral:** Nivel de contento y realización que experimentan los empleados en su lugar de trabajo.
- **Sinergia:** Efecto en el cual el rendimiento combinado de un equipo es mayor que la suma de los rendimientos individuales de sus miembros.
- **Toma de Decisiones:** Proceso de seleccionar la mejor opción entre varias alternativas para alcanzar un objetivo deseado.
- **Visión Estratégica:** Capacidad de prever y planificar a largo plazo para guiar la dirección futura de la organización.
- **Competitividad:** Capacidad de una empresa para mantener o aumentar su cuota de mercado en comparación con sus rivales.
- **Inclusión:** Proceso de asegurar que todas las personas, independientemente de sus características, tengan igualdad de oportunidades y participación.
- **Optimización:** Proceso de hacer que algo sea lo más eficiente o efectivo posible, dado un conjunto de restricciones.
- **Pérdida de Conocimiento:** Fenómeno donde una organización pierde habilidades y conocimientos críticos debido a la rotación de personal o falta de formación.

ISBN: 978-9942-679-36-9



9789942679369