



INSTITUTO SUPERIOR  
**UNIVERSITARIO**

**SUCE**

**GUÍA GENERAL DE ESTUDIO  
DE ADMINISTRACIÓN  
EMPRESARIAL**



## **Guía General de Estudio de Administración Empresarial**

Paola Estefanía González Mendoza

Irina Priscila Luna Zambrano

Estalin Francisco Cajas Godoy

Ruth Valeria Suárez Chilibingua

Lorena Paola Bonifaz Aldaz

2026

**Esta publicación ha sido sometida a revisión por pares académicos específicos por:**

Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

Escuela Superior Politécnica de Chimborazo ESPOCH

**Corrección de estilo:**

- Francisco Felipe Soria Suárez - Docente - Sucre

**Diseño y diagramación:**

- Freddy Javier Centeno Martínez - Docente - Sucre

x|

Editorial RIMANA

Primera Edición  
Quito – Ecuador

INSTITUTO SUPERIOR UNIVERSITARIO SUCRE

**ISBN: 978-9942-590-05-3**

Esta publicación está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 4.0 Internacional.



# MISIÓN

**Ser una Institución Superior Universitaria con estándares de calidad académica e innovación, reconocida a nivel nacional con proyección internacional.**

# VISIÓN

**Formamos profesionales competentes con espíritu emprendedor, capaces de contribuir al desarrollo integral del país.**

Los contenidos de este trabajo están sujetos a una licencia internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 (CC BY-NC-SA 4.0). Usted es libre de Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material citando la fuente, bajo los siguientes términos: Reconocimiento- debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. No Comercial-no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. Compartir igual-Si remezcla, transforma o crea a partir del material, debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar términos legales ni medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual  
4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)**

Usted acepta y acuerda estar obligado por los términos y condiciones de esta Licencia, por lo que, si existe el incumplimiento de algunas de estas condiciones, no se autoriza el uso de ningún contenido.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

Presentación de la asignatura .....	9
Resultados del aprendizaje.....	9
<i>UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN</i> .....	<i>10</i>
Definición, naturaleza y propósito de la administración.....	10
Naturaleza de la administración .....	11
Principios de la administración.....	11
La ética en la administración .....	14
Tarea 1: Estudio de caso .....	14
Ventaja competitiva .....	15
Estrategias competitivas genéricas.....	16
Administración internacional.....	17
Práctica 1. Fundamentos de la administración.....	20
<i>UNIDAD 2. PLANIFICACIÓN</i> .....	<i>21</i>
Planificar .....	21
Pasos para la planificación.....	21
Proceso de planificación estratégica .....	22
Naturaleza de las estrategias .....	22
Objetivos .....	24
Funciones de los objetivos .....	24
Clasificación de los objetivos .....	24
Misión, visión, valores, indicadores de gestión. ....	25
Principios estratégicos de mejora.....	30
Práctica 2: Planificación específica de una empresa.....	31
<i>UNIDAD 3 ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL</i> .....	<i>32</i>
Organización formal e informal.....	32
Evolución de las Organizaciones .....	34
Niveles organizacionales y la gestión administrativa .....	35
Diseño organizativo .....	36
Gestión del talento humano .....	37
Fases de la gestión del talento humano.....	37
Cultura organizacional.....	38

Práctica 3. Organización formal e informal .....	39
<i>UNIDAD 4: EVALUACIÓN Y CONTROL</i> .....	40
Teoría X y Y de Mc Gregor .....	40
Liderazgo y motivación laboral .....	43
Puntos de control de objetivos planificados.....	45
Control Preventivo y control en tiempo real .....	46
Práctica 4. Dirección y Control.....	47

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Principios de la administración</i> .....	11
Tabla 2 <i>Vrio</i> .....	16
Tabla 3 <i>Guía para elaborar direccionamiento estratégico</i> .....	26
Tabla 4 <i>Ejemplos de indicadores de gestión</i> .....	28
Tabla 5 <i>Tipos de procesos</i> .....	29

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 <i>Pasos para el proceso de planificación</i> .....	21
Figura 2 <i>Pasos para la formulación de estrategias</i> .....	23
Figura 3 <i>Clasificación de los indicadores de gestión.</i> .....	27
Figura 4 <i>Pasos para la elaboración de un indicador</i> .....	28
Figura 5 <i>Herramientas de análisis del mercado y las inversiones</i> .....	29
Figura 6 <i>Ciclo de procesos</i> .....	30
Figura 7 <i>Características de la Teoría Y</i> .....	41
Figura 8. <i>Características de la teoría Y de Mc Gregor</i> .....	42
Figura 9 <i>Evolución del concepto de liderazgo</i> .....	43

## **Presentación de la asignatura**

La administración busca el manejo eficaz de las organizaciones, a través del entendimiento de principios, procesos y herramientas que faciliten la gestión de las organizaciones en ambientes cambiantes y competitivos.

Para lograr que los futuros profesionales coordinen una empresa con miras al cumplimiento de los objetivos, es importante entender los fundamentos de la administración, las funciones y su uso en ejemplos reales.

Esta guía es un instrumento formativo, acorde con las demandas laborales que requieren profesionales críticos, analíticos y eficientes.

Esta guía responde a la necesidad de afianzar las habilidades de los estudiantes de Marketing, en el campo de la administración empresarial desde el entendimiento del proceso desde una vista práctica, estratégica y sostenible.

## **Resultados del aprendizaje**

Analizar los impactos de una ineficiente administración en las empresas, utilizando estudios de caso reales para presentar alternativas de solución mediante un informe escrito.

Analizar la planificación específica de una empresa y plantear objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo para la toma de decisiones mediante un trabajo colaborativo.

Analizar la organización formal e informal, los niveles organizacionales y la estructura por procesos para presentar un cuadro comparativo que muestre sus ventajas y desventajas en el ámbito empresarial.

Presentar soluciones a casos reales de dirección y control que permitan constatar el cumplimiento de los objetivos planificados en los procesos organizacionales, presentando un informe escrito.

## UNIDAD 1 FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

### Definición, naturaleza y propósito de la administración.

Para entender la administración, es necesario conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones anteriores y contrastar con otras experiencias y conocimientos actuales. De ahí parte la importancia de conocer la historia origen y desarrollo de la administración. (Chiavenato, 2006)

Según diferentes autores, se presenta a continuación la definición de administración:

- “Administrar es prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar a través de la gerencia”. (Henri Fayol).
- “La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.” (José Antonio Fernández Arena).
- “La Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”. (Agustín Reyes Ponce). Este autor añade que la Administración es la técnica de la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa.
- “La Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”. (Harold Koontz y Cyril ODonnell).

La administración es un proceso permanente que busca la mejor utilización de los recursos de la organización para alcanzar su objetivo. Hoy en día, es indispensable analizar la administración desde el hogar hasta los diferentes grados de la educación, ya que todos los organismos sociales buscan la optimización de la actividad humana sobre los otros recursos que utilizan para cumplir sus objetivos institucionales.

## Naturaleza de la administración

Toda gestión tiene un objetivo, ya sea impactar la vida de las personas o influir en el medio ambiente. Típicamente, y para facilitar la influencia, la gestión se asocia con las actividades de un colectivo y se describe con el propósito de alcanzar una meta. Los objetivos se obtienen de manera más eficiente a través de los esfuerzos de un colectivo que a través de los esfuerzos de un individuo.

La participación requiere renunciar a la tendencia individualista o auto ejecutante. Es un colectivo, o grupo, de individuos —no solo cualquier persona— y por esta razón decimos que la gestión no es una sola persona.

Por lo tanto, el colectivo no es un individuo y la designación es, por lo tanto, administradores, gerentes o en algunos casos directores. Un requisito previo para la efectividad de la administración es la posesión de algún conocimiento, habilidades específicas y una cantidad suficiente de práctica. La habilidad técnica es central para el cumplimiento de la tarea asignada.

La gestión se basa en resultados y por esta razón es intangible. Los resultados son una representación de los esfuerzos del colectivo. Aquellos que practican la gestión no tienen que ser los propietarios. Por lo tanto, los términos un administrador y un propietario no son necesariamente intercambiables.

## Principios de la administración

De acuerdo con Henri Fayol, citado en (Robbins & Coutler, 2021), la administración se apoya en 14 principios fundamentales que sirven como guía para lograr una gestión eficiente dentro de las organizaciones:

**Tabla 1**

### *Principios de la administración*

PRINCIPIO		DEFINICIÓN
<b><i>DIVISIÓN DE TRABAJO:</i></b>	<b><i>DEL</i></b>	La especialización de tareas permite que las personas trabajen con mayor eficiencia y productividad.
<b><i>AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:</i></b>	<b><i>Y</i></b>	La autoridad es el derecho a dar órdenes, mientras que la responsabilidad implica asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.
<b><i>DISCIPLINA:</i></b>		Se basa en el respeto a las normas, acuerdos y reglas que rigen a la organización.
<b><i>UNIDAD DE MANDO:</i></b>	<b><i>DE</i></b>	Cada trabajador debe recibir instrucciones únicamente de un solo superior, evitando confusiones y conflictos.

<b>UNIDAD DE DIRECCIÓN:</b>	Las actividades que persiguen un mismo objetivo deben estar bajo la guía de un solo jefe y un solo plan.
<b>SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS INDIVIDUAL AL INTERÉS GENERAL:</b>	Los intereses personales no deben anteponerse a los objetivos colectivos de la organización.
<b>REMUNERACIÓN DEL PERSONAL:</b>	La compensación debe ser equitativa y justa, de modo que satisfaga tanto a los empleados como a la empresa.
<b>CENTRALIZACIÓN:</b>	El grado en que se concentra la autoridad debe ajustarse a las necesidades y características de cada organización.
<b>CADENA ESCALAR:</b>	Se refiere a la línea de autoridad que va desde los niveles más altos hasta los más bajos de la organización.
<b>ORDEN:</b>	Cada cosa y cada persona deben ocupar el lugar que les corresponde para asegurar un funcionamiento adecuado.
<b>EQUIDAD:</b>	El trato justo y respetuoso fomenta la lealtad y el compromiso del personal.
<b>ESTABILIDAD DEL PERSONAL:</b>	La permanencia de los empleados contribuye a mejorar la eficiencia y el desempeño organizacional.
<b>INICIATIVA:</b>	Es importante fomentar que los trabajadores propongan ideas y las lleven a la práctica.
<b>ESPÍRITU DE EQUIPO:</b>	La unión, cooperación y armonía entre los miembros fortalecen a la organización.

Nota: Explicación de los principios de la administración según Fayol. Fuente: (Robbins & Coutler, 2021),

### Características de la administración

#### **Universalidad:**

El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.

#### **Especificidad:**

Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.

***Unidad temporal:***

Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.

***Unidad jerárquica:***

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

**La responsabilidad social**

La responsabilidad social representa la obligación de la organización de adoptar políticas y asumir decisiones y acciones que beneficien a la sociedad. Esto significa la obligación gerencial de tomar acciones que protegen y mejoran el bienestar de toda la sociedad y los intereses organizacionales específicamente.

La responsabilidad social corporativa, implica que la empresa actúe de forma ética, mejore las condiciones de vida de empleados, comunidades y sociedad en general y que genere beneficios para sus accionistas de manera responsable.

Se observan 4 áreas específicas, la responsabilidad económica la responsabilidad legal, la responsabilidad ética y la responsabilidad filantrópica.

**Operar en una sociedad plural**

Una sociedad plural es aquella en la que coexisten diversas culturas, etnias, religiones, ideologías y estilos de vida, respetándose mutuamente dentro de un marco de igualdad y derechos. (Robbins & Coutler, 2021)

En las organizaciones, la pluralidad impacta debido a que diferentes perspectivas pueden llevar a soluciones más innovadoras y eficientes, la inclusión de múltiples puntos de vista mejora la calidad de las decisiones.

### **Estrategias para gestionar en una sociedad plural**

- Implementar políticas que promuevan la igualdad de oportunidades y el respeto mutuo.
- Capacitar a los empleados y líderes en la gestión de la diversidad para evitar malentendidos y mejorar el trabajo en equipo.
- Crear un ambiente donde todos puedan expresar sus opiniones de manera respetuosa y sin temor a represalias.
- Promover el entendimiento mutuo y el respeto hacia las diferencias culturales y personales.

(Robbins & Coutler, 2021)

### **La ética en la administración**

La ética influye todas las decisiones dentro de la organización, muchas organizaciones tienen su código de ética, como una declaración formal para orientar y guiar la conducta de sus socios.

Las organizaciones deben comunicar su código de ética a todos sus socios, es decir, las personas dentro y fuera de la organización. Las organizaciones deben recuperar continuamente conductas éticas de sus socios, por el respeto a sus valores básicos o adoptando prácticas transparentes de negocios.

### **Tarea 1: Estudio de caso**

EcoBags S.A. es una empresa ecuatoriana dedicada a la producción y exportación de bolsas biodegradables. En los últimos años ha experimentado un rápido crecimiento gracias a la demanda internacional por productos sostenibles. No obstante, una auditoría interna detecta que uno de sus proveedores clave en Asia está utilizando mano de obra infantil y condiciones laborales precarias para cumplir con los volúmenes de producción exigidos por EcoBags.

Situación:

La gerencia enfrenta una decisión difícil. Si rompe el contrato con el proveedor, perderá tiempo valioso mientras busca alternativas, pondrá en riesgo sus compromisos de exportación y podría perder clientes

internacionales. Pero si mantiene la relación con el proveedor, estaría ignorando una clara violación ética y social, contradiciendo su imagen de empresa responsable.

### **Preguntas para resolver el caso:**

¿Qué principios éticos se ven comprometidos en esta situación?

¿Qué impacto tendría, a largo plazo, mantener la relación con un proveedor que vulnera los derechos laborales?

¿Qué acciones podría tomar EcoBags para proteger su reputación sin afectar gravemente su cadena de suministro?

¿Cómo se relaciona este caso con el rol de “ciudadano corporativo”?

¿Qué prácticas de responsabilidad social podría implementar EcoBags para evitar que este tipo de situaciones ocurran en el futuro?

### **Ventaja competitiva**

Ventaja competitiva es cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Según Charles W. L. Hill, Melissa A. Schilling y Gareth R. Jones es la “ventaja alcanzada sobre los rivales cuando la rentabilidad de una compañía es mayor que la rentabilidad promedio de las empresas de su industria» (2019, P. 7).

### ***Herramientas para evaluar una ventaja competitiva***

#### **VRIO**

El VRIO es una herramienta para evaluar si un recurso o capacidad de una empresa puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible.

El nombre viene de las iniciales de sus cuatro criterios:

V: Valioso

R: Raro

I: Imitable

O: Organización

**Tabla 2**

**Vrio**

Letra	Significado	Pregunta clave
V	Valioso (Valuable)	¿Ayuda a aprovechar oportunidades o a neutralizar amenazas? Un recurso debe contribuir a mejorar la eficiencia o la efectividad. Ej.: Tecnología que reduce costos, marca que atrae clientes, red logística amplia.
R	Raro (Rare)	¿Es algo que pocas o ninguna otra empresa posee? Si muchas empresas lo tienen, no es fuente de ventaja. Ej.: La receta secreta de Coca-Cola es rara; un software de contabilidad común, no.
I	Difícil de imitar (Imitable)	¿Es costoso o complicado para los competidores copiarlo o adquirirlo? Un recurso es difícil de imitar si requiere años de desarrollo, inversiones altas o condiciones únicas. Ej.: Cultura corporativa de Google, ubicación privilegiada de un viñedo.
O	Organización (Organized)	¿La empresa está organizada para explotarlo eficazmente? La empresa debe tener la estructura, procesos y cultura para aprovechar ese recurso. Ej.: Tener una patente (VRI) no sirve si la empresa no tiene capacidad de producción y marketing.

Nota: Tabla de elaboración propia con ejemplos

**Estrategias competitivas genéricas**

Las estrategias competitivas genéricas ayudan a las empresas a construir una ventaja competitiva sostenible, ya que definen la forma en que compiten dentro de un mercado frente a sus rivales. Estas estrategias se fundamentan en dos aspectos clave: el alcance del mercado al que se dirigen y el tipo de ventaja competitiva que buscan, ya sea en costos o en diferenciación.

**Liderazgo en costos**

Esta estrategia se enfoca en que la empresa logre ser el productor con los costos más bajos de su sector, sin descuidar un nivel aceptable de calidad. Para ello, se apoya en la eficiencia operativa, el aprovechamiento de economías de escala y un control riguroso de los gastos (Hill, Jones y Schilling, 2020).

**Diferenciación**

En este caso, la empresa busca que sus productos o servicios sean percibidos como únicos por los clientes. Esto puede lograrse a través de factores como la calidad, la marca, la innovación, el diseño o el servicio al cliente, lo que le permite justificar precios más altos (Dess, McNamara, Eisner y Lee, 2020).

### ***Estrategia de enfoque o nicho***

Esta estrategia se orienta a atender un segmento específico del mercado. La empresa puede aplicar liderazgo en costos o diferenciación, pero dentro de un mercado más reducido y claramente definido (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, 2022).

Las estrategias competitivas genéricas permiten a las organizaciones definir una posición estratégica clara frente a sus competidores y responder de manera efectiva a las fuerzas del entorno (Hill et al., 2020; Dess et al., 2020; Thompson et al., 2022).

## **Administración internacional**

### ***Concepto y alcance de la administración internacional***

Es una disciplina que se centra en las actividades administrativas que tienen que ver con el flujo de personal, instalación y gestión de centros de venta y producción, así como con el flujo de dinero a nivel internacional.

La administración internacional es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de una empresa que actúa en más de un país.

Su propósito es lograr ventajas competitivas globales, adaptándose a los entornos culturales, políticos y económicos de cada país.

### ***Factores del entorno internacional que influyen en las empresas***

Según (Calvelli & Cannavale, 2019) las empresas que buscan expandirse internacionalmente enfrentan un entorno global marcado por una compleja red de determinantes externos que influyen en sus decisiones de entrada y en las estrategias competitivas. Esto incluye la presión de mercados globales, competencias cruzadas y condiciones macroeconómicas que pueden facilitar o dificultar la expansión internacional.

Para plantear estrategias de internacionalización se deben considerar los siguientes factores:

### ***Cultura organizacional y la diversidad cultural:***

Son claves para el funcionamiento de empresas multinacionales. Cada país tiene valores, normas, costumbres y estilos de comunicación distintos que impactan directamente en la manera de trabajar y en la toma de decisiones empresariales

Por ejemplo:

- En Japón, la toma de decisiones suele ser colectiva y basada en consenso.
- En EE.UU., se prioriza la acción rápida e individual.

En una estrategia global, la capacidad para gestionar la diversidad cultural influye en la ventaja competitiva. Adaptar el liderazgo, los incentivos y la comunicación a la cultura local ayuda a mejorar el rendimiento de las unidades internacionales.

### ***Diferencias legales y políticas:***

Cada país tiene un marco legal distinto que regula la actividad empresarial: leyes laborales, ambientales, fiscales, protección al consumidor, etc.

Además, el riesgo político puede amenazar las operaciones si hay inestabilidad, cambios abruptos de gobierno o nacionalizaciones

La elección de una estrategia internacional (global, multinacional o transnacional) debe considerar la estabilidad política y regulatoria de los países.

Esto afecta decisiones como dónde invertir, cómo contratar, qué impuestos pagar.

### ***Logística global***

La logística global se refiere a la gestión del flujo de bienes, servicios e información en múltiples países.

Incluye transporte internacional, aduanas, almacenamiento y distribución

Enfoque según Thompson: La logística global eficiente es un factor clave de ventaja competitiva, especialmente para empresas con cadenas de valor extensas. La coordinación entre fábricas, centros de distribución y mercados de destino debe ser ágil y flexible.

### ***Riesgo cambiario***

Enfoque según Hernández: El riesgo cambiario surge cuando una empresa opera en países con monedas diferentes, ya que las fluctuaciones del tipo de cambio pueden afectar precios, márgenes y utilidades.

Enfoque según Thompson: Parte de la estrategia internacional debe considerar cómo protegerse frente a la volatilidad cambiaria, usando mecanismos como seguros financieros, fijación de precios en moneda local o acuerdos con proveedores.

### ***Coordinación de subsidiarias***

Coordinar subsidiarias implica alinear objetivos, procesos y cultura de las unidades internacionales con la sede central. Requiere estructuras organizativas claras y canales de comunicación efectivos. (Hernández y Rodríguez & Pulido, 2011)

Las empresas con presencia internacional deben encontrar el equilibrio entre autonomía local y control central. Las decisiones estratégicas deben ser coherentes, pero flexibles para permitir adaptación a cada mercado. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

Estos cinco factores son determinantes para el éxito en la administración internacional, ya que cada uno influye en la forma en que una empresa puede: Adaptarse localmente, competir globalmente y crear sinergias entre sus operaciones internacionales.

Por qué las empresas se internacionalizan

- Aumentar ingresos y participación de mercado.
- Reducir costos a través de economías de escala.
- Aprovechar diferencias en recursos y habilidades entre países.
- Diversificar riesgos políticos y económicos.
- Acceder a talentos, materias primas o tecnología específica

Entorno internacional: económico, tecnológico y sociocultural

## **Práctica 1. Fundamentos de la administración**

El estudiante deberá conocer los 14 principios de Fayol y de ellos escoger 2 para trabajar en un negocio pequeño que se encuentre cerca de su domicilio o unidad educativa, asegurándose de que pueda obtener la información requerida. Deberá levantar información sobre la aplicación de ese principio en la empresa elegida.

Luego debe realizar

### **1. Marco Teórico**

#### **Antecedentes de la empresa**

(Historia, trayectoria y contexto, incluyendo la fundación, hitos clave, la evolución de su modelo de negocio, el equipo promotor y el sector en el que opera) Máximo media página.

### **2. Metodología**

(Describe los métodos de recopilación de datos, tales como: encuesta, entrevista, observación) Máximo media página.

### **3. Desarrollo y análisis del caso:**

#### **3.1 Presentación del caso:**

Descripción resumida de los problemas o situaciones identificadas mediante la observación sobre la aplicación de los principios de la administración seleccionados. Máximo media página.

#### **3.2 Análisis de la información**

**3.2.1 Principio administrativo:** Ponga uno de los principios elegidos. Resultados de la encuesta:

(ponga los resultados de la encuesta aplicada y que se relacionan a ese principio)

**3.2.2 Principio administrativo:** Ponga el otro principio elegido. Resultados de la encuesta: (ponga

los resultados de la encuesta aplicada y que se relacionan a ese principio)

#### **3.3 Discusión**

Interpreta los resultados de la encuesta relacionándolos con los hallazgos de la observación y explica si se alinean o no a la teoría sobre cómo se debería aplicar los principios de la administración elegidos

## UNIDAD 2. PLANIFICACIÓN

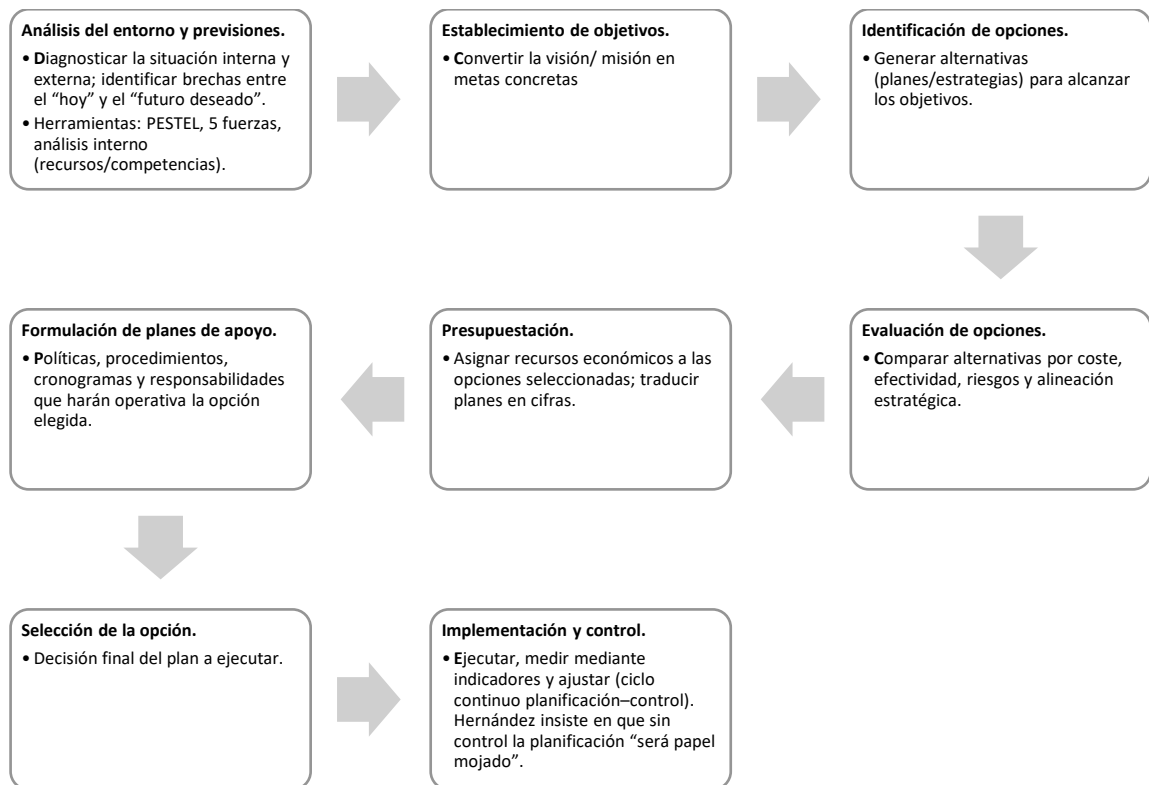
### Planificar

“La planeación implica definir los objetivos de la empresa, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades de trabajo. Cuando utilizamos el término planeación, queremos decir planeación formal. En la planeación formal se definen los objetivos específicos durante un periodo específico. Estos objetivos se plantean por escrito y se comparten con los miembros de la organización para reducir la ambigüedad y crear una idea común de lo que tiene que hacerse. Por último, los planes específicos existen para lograr dichos objetivos.” (Robbins & Coulter, 2010)

### Pasos para la planificación

**Figura 1**

*Pasos para el proceso de planificación*



**Nota:** La figura representa los pasos para realizar el proceso de planificación. Elaboración propia.

## Proceso de planificación estratégica

### *La naturaleza y propósito de las estrategias.*

Las estrategias son planes de acción diseñados para lograr objetivos específicos a largo plazo. En el contexto empresarial, las estrategias proporcionan una dirección clara y un enfoque para toda la organización. Según Thompson et al. (2018), la naturaleza de las estrategias se caracteriza por su orientación al futuro, su alcance amplio y su capacidad para integrar diferentes aspectos de la empresa.

### **Naturaleza de las estrategias**

Según Thompson et al. (2018) las estrategias combinan dos elementos:

- La parte proactiva que contiene el conjunto de acciones deliberadas que la dirección diseña para anticiparse a las condiciones del mercado.
- La parte reactiva que contiene el conjunto de ajustes realizados frente a cambios inesperados como nuevas regulaciones gubernamentales o crisis económicas.

Para que una estrategia sea eficiente debe pasar por tres pruebas:

1. Prueba de ajuste: Consiste en alinear la estrategia con las condiciones externas e internas de la empresa. En el primer caso se requiere que las acciones respondan a la realidad del mercado, las tendencias tecnológicas, el marco regulatorio y el comportamiento de los clientes. En el segundo caso, se requiere la revisión de las capacidades, competencias y recursos necesarios para la ejecución de la estrategia.
2. Prueba de ventaja competitiva: Consiste en revisar que la estrategia genera una diferencia valiosa y difícil de copiar o superar por la competencia. Esta además debe permitir atraer clientes o fidelizar a los existentes.
3. Prueba de desempeño: Una estrategia sólida debe reflejarse en resultados medibles que indiquen que la empresa avanza en sus objetivos. Esto se mide a través de indicadores financieros como el margen de utilidad, ROI, crecimiento de ingresos y los indicadores no financieros que puede ser satisfacción del cliente, reputación de marca, retención del talento entre otros.

### ***Propósito de las estrategias***

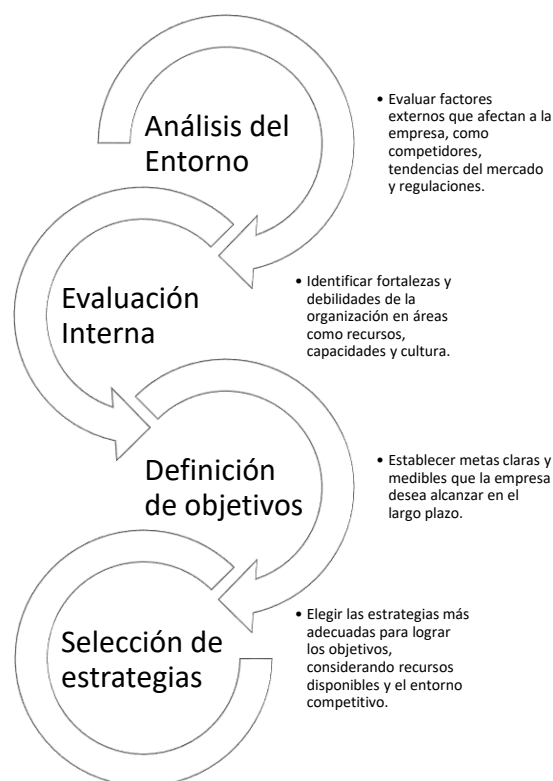
Proporcionar una dirección clara para la organización y orientar la toma de decisiones de todos los niveles. De acuerdo con Porter (2016) las estrategias efectivas permiten a las empresas crear una posición única y valiosa en el mercado.

### ***Formulación de estrategias***

La formulación de estrategias es un proceso sistemático que involucra varios pasos clave. De acuerdo con David y David (2017), este proceso incluye el análisis del entorno, la evaluación interna, la definición de objetivos y la selección de estrategias apropiadas.

### **Figura 2**

#### *Pasos para la formulación de estrategias*



Nota: La figura ilustra los pasos para la formulación de estrategias. Elaboración propia.

## Objetivos

De acuerdo a (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018) “Los objetivos son metas de desempeño de una organización; es decir, son los resultados y productos que la administración desea lograr.”

“Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles, y contienen una fecha límite para su consecución.”

Los objetivos “expresan el resultado deseado que se pretende alcanzar, consistente con la misión o propósito de la empresa.” (Hernández-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014)

## Funciones de los objetivos

- Los objetivos orientan y coordinan la acción colectiva
- Sirven de referencia para el control
- Motivan y aumentan la implicación de las personas en las actividades
- Comunican la estrategia a stakeholders

Como observa con astucia Bill Hewlett, cofundador de Hewlett-Packard: “No se puede controlar lo que no se puede medir [...], y lo que se logra medir, se hace”

Según (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018) se requieren dos tipos muy distintos de metas de desempeño: las que se refieren al desempeño financiero y las que se refieren al desempeño estratégico. Los objetivos financieros comunican las metas de la administración en el aspecto financiero. Los objetivos estratégicos se refieren a la posición de marketing y la vitalidad competitiva de la compañía.

## Clasificación de los objetivos

Los objetivos se pueden clasificar por su naturaleza, por horizonte y por nivel organizativo.

***Por su naturaleza: cuantitativos y cualitativos.***

Los objetivos cuantitativos son expresados en cifras, son medibles y permiten control directo. Los objetivos cualitativos Describen resultados no numéricos (imagen, calidad percibida, “servicio

impecable”). Hernández alerta que los objetivos cualitativos deben acompañarse de indicadores verificables para ser útiles en planificación y control.

***Por horizonte: estratégicos, tácticos y operativos.***

Los objetivos estratégicos miden resultados que indican fortaleza competitiva y posición en el mercado, son indicadores adelantados del desempeño futuro. Los objetivos tácticos son aquellos que se establecen a mediano plazo y que tienen con objetivo principal definir las acciones necesarias para cumplir los objetivos estratégicos y permiten establecer los planes y programas necesarios para el efecto. Los objetivos operativos se establecen a corto plazo y tienen como propósito definir las tareas y actividades necesarias para cumplir los objetivos tácticos.

Los objetivos deben ser SMART. El significado de SMART es el acrónimo en inglés que ayuda a establecer objetivos realistas, definidos y alcanzables. Estas siglas aparecieron por primera vez en 1981 cuando el autor George T. Doran las definió por primera vez. SMART significa lo siguiente:

- Específico (Specific)
- Medible (Measurable)
- Alcanzable (Achievable)
- Realista (Realistic)
- De duración limitada (Time-bound)

**Misión, visión, valores, indicadores de gestión.**

En administración estratégica, misión, visión, valores y objetivos son los pilares que orientan todas las decisiones y acciones de la organización.

***Misión***

- Define la razón de ser de la empresa: por qué existe, qué hace y para quién lo hace.
- Incluye el mercado al que sirve, los productos/servicios que ofrece y los valores básicos que guían sus operaciones.

- Según Thompson, debe ser inspiradora y específica, evitando frases genéricas.

### *Visión*

- Describe la imagen futura deseada de la empresa, proyectada a largo plazo (5-10 años).
- Sirve como guía estratégica para orientar esfuerzos y motivar al personal.
- Según Hernández, debe ser clara, alcanzable y desafiante.

### *Valores organizacionales*

- Principios y creencias que regulan la conducta de la organización y sus miembros.
- Influyen en la cultura corporativa y en las decisiones estratégicas.

### *Preguntas guía para elaborar el direccionamiento estratégico*

**Tabla 3**

*Guía para elaborar direccionamiento estratégico*

<u>Elemento</u>	<u>Definición según los libros</u>	<u>Preguntas guía</u>	<u>Metodología de identificación</u>	<u>Ejemplo</u>
<b><u>MISIÓN</u></b>	Razón de ser de la empresa; qué hace, para quién lo hace y por qué existe.	- ¿Quiénes somos?- ¿Qué hacemos?- ¿A quién servimos?- ¿Qué nos hace diferentes?	Analizar capacidades internas y necesidades de clientes.  Consultar a directivos y personal clave.  Redactar declaración breve (1-2 párrafos).	“Proveer soluciones logísticas rápidas y seguras para pequeñas y medianas empresas en todo el país.”
<b><u>VISIÓN</u></b>	Imagen futura deseada, aspiracional y motivadora, proyectada a largo plazo.	- ¿Qué queremos ser en 5-10 años?- ¿Qué posición queremos en el mercado?- ¿Cómo queremos que nos perciban?	Revisar tendencias y proyecciones del sector.  Taller con líderes para definir escenario futuro.  Redactar en tiempo futuro, clara y alcanzable.	“Ser la plataforma líder de educación online en América Latina en 2030.”

<b>VALORES</b>	Principios que guían la conducta de la empresa y sus miembros.	- ¿Qué principios no negociaríamos nunca? - ¿Qué comportamientos queremos fomentar? - ¿Cómo queremos ser recordados?	Taller participativo para definir 4-6 valores.  Validar que sean coherentes con misión y visión.  Incorporarlos a políticas internas y cultura.	Innovación, integridad, sostenibilidad, orientación al cliente.
<b>OBJETIVOS</b>	Resultados concretos que se pretenden alcanzar; pueden ser estratégicos o financieros.	- ¿Qué queremos lograr? - ¿Cómo mediremos el progreso? - ¿En qué plazo?	Usar metodología SMART.  Alinear objetivos estratégicos y financieros  Asignar responsables y plazos.	“Incrementar un 15% las ventas online en el mercado nacional antes de diciembre de 2025.”

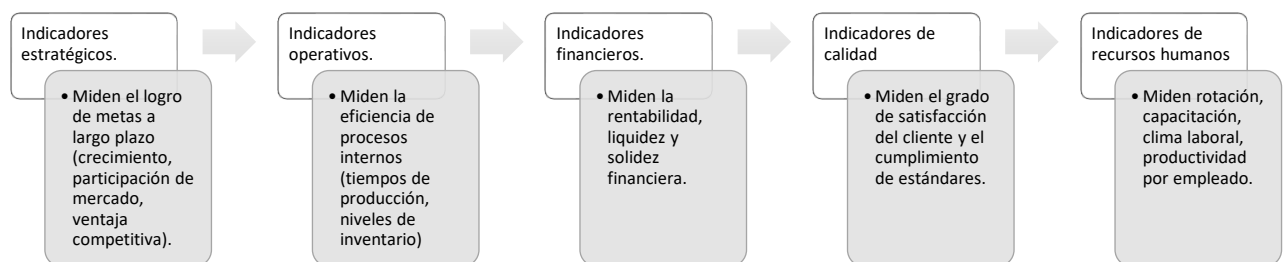
*Nota:* La tabla presenta ejemplos y preguntas guía para la elaboración de misión, visión, valores y objetivos de la empresa. Elaboración propia.

### Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, también conocidos como KPIs (Key Performance Indicators), son métricas utilizadas para evaluar el desempeño y el progreso de una organización hacia sus objetivos estratégicos. Son medidas cuantitativas o cualitativas que muestran el grado de avance o cumplimiento de los objetivos establecidos, permitiendo evaluar la eficacia, eficiencia y efectividad de los procesos y estrategias.

### Figura 3

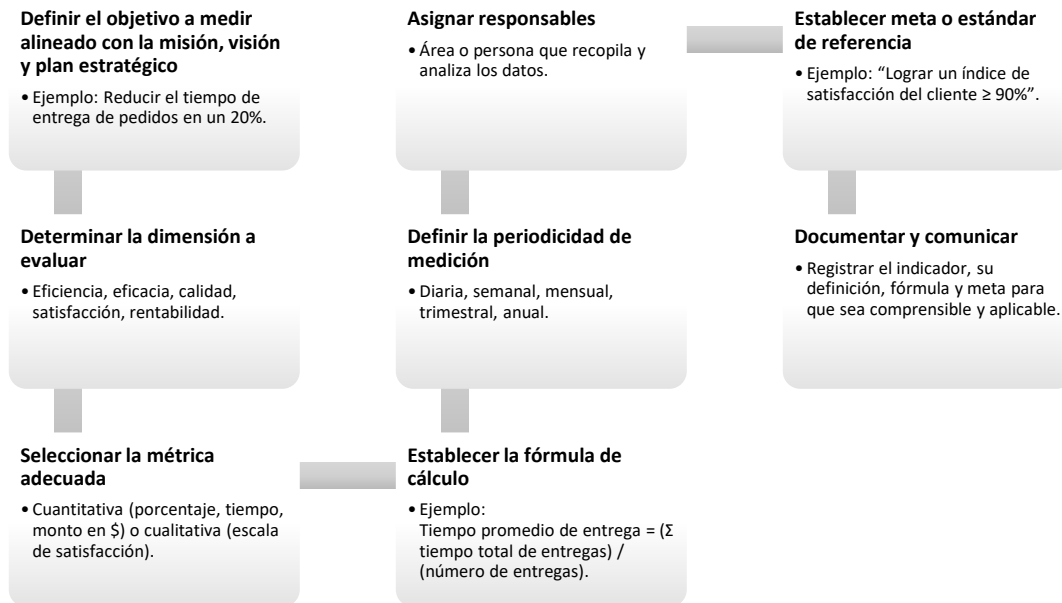
*Clasificación de los indicadores de gestión.*



*Nota:* Esta figura indica los tipos de indicadores que existen. Elaboración propia

**Figura 4**

*Pasos para la elaboración de un indicador*



Nota: Esta figura indica los pasos para elaborar un indicador con los ejemplos correspondientes.

Elaboración propia

### Ejemplos de indicadores

**Tabla 4**

*Ejemplos de indicadores de gestión*

Tipo de indicador	Definición según el libro	Ejemplo de fórmula	Ejemplo práctico
<b>Estratégico</b>	Mide el avance hacia metas de largo plazo vinculadas a la misión y visión.	Participación de mercado (%) = $(\text{Ventas empresa} / \text{Ventas totales del sector}) \times 100$	Una empresa de telecomunicaciones quiere aumentar su cuota del 20% al 25% en 3 años.
<b>Operativo</b>	Evalúa la eficiencia de procesos internos.	Tiempo promedio de entrega = $\Sigma \text{ tiempo total de entregas} / \text{número de entregas}$	Una tienda online busca reducir su tiempo de entrega de 5 a 3 días hábiles.
<b>Financiero</b>	Mide resultados económicos y el uso de recursos financieros.	ROI (%) = $(\text{Utilidad neta} / \text{Inversión total}) \times 100$	Una campaña publicitaria genera \$50.000 de utilidad con \$10.000 de inversión, ROI = 500%.
<b>Calidad</b>	Evalúa cumplimiento de estándares y satisfacción del cliente.	Índice de satisfacción (%) = $(\text{Clientes satisfechos} / \text{Total de encuestados}) \times 100$	Un hotel mide trimestralmente la satisfacción y busca mantenerla por encima del 90%.
<b>Recursos Humanos</b>	Mide productividad, rotación y desarrollo del personal.	Tasa de rotación (%) = $(\text{Bajas de personal} / \text{Promedio de empleados}) \times 100$	Una empresa reduce la rotación anual de 18% a 10% con mejores políticas de retención.

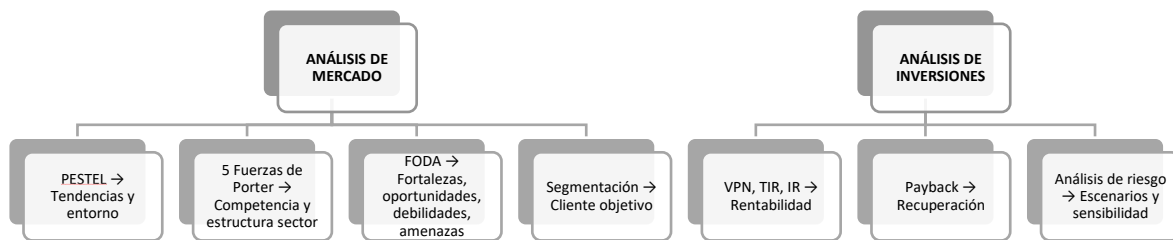
Nota: Esta tabla indica cómo elaborar un indicador y los ejemplos correspondientes. Elaboración propia

## Herramientas de análisis del mercado y las inversiones

“El análisis de mercado es el proceso sistemático de recopilar, evaluar y utilizar información para entender el entorno, los competidores, los clientes y las tendencias que afectan a la organización” (Hernández, p. 256).

### Figura 5

*Herramientas de análisis del mercado y las inversiones*



*Nota:* Esta figura indica un resumen sobre las herramientas utilizadas para el análisis del mercado y las inversiones. Elaboración propia.

## Procesos, ciclo de procesos

“Un proceso es un conjunto de actividades relacionadas que, a partir de una entrada, generan un resultado que tiene valor para un cliente interno o externo.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

“Los procesos clave constituyen la base de las competencias esenciales de la empresa; su correcta gestión es indispensable para ejecutar con éxito la estrategia y sostener ventajas competitivas.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

### Tabla 5

*Tipos de procesos*

Tipo de proceso	Características	Ejemplos (reales)
Clave o estratégico	Directamente ligados al valor percibido por el cliente.	Diseño de producto en Apple, servicio de hospedaje en Hilton.
De apoyo	Respaldan a los procesos clave.	Mantenimiento, contabilidad.
De gestión	Dirigen y controlan la organización.	Planificación estratégica, auditoría.

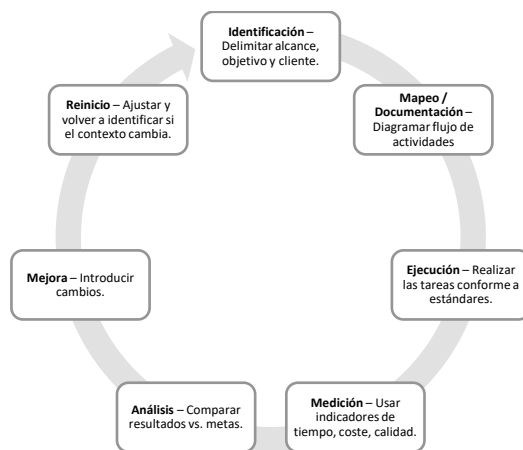
*Nota:* Esta tabla indica las características y ejemplos por tipo de proceso. Elaboración propia

## Ciclo de procesos

“El ciclo de los procesos implica su identificación, documentación, medición, análisis y mejora continua.”

### Figura 6

Ciclo de procesos



*Nota:* Esta figura indica los pasos del ciclo de procesos con su definición. Elaboración propia

## Mejora de procesos

“La mejora de procesos consiste en aplicar métodos sistemáticos para aumentar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente, reduciendo desperdicios y errores.” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

“Optimizar los procesos clave no solo reduce costes, sino que también fortalece la posición competitiva.” (Hernández-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014)

## Principios estratégicos de mejora

- Enfoque en el cliente – Todo cambio debe aumentar el valor percibido.
- Basado en datos – Decisiones sustentadas en indicadores y análisis.
- Mejora continua – No se busca la perfección inmediata, sino avances progresivos.
- Participación del personal – Involucrar a quienes ejecutan el proceso.

- Prevención en lugar de corrección – Detectar causas raíz antes que resolver síntomas.

## **Práctica 2: Planificación específica de una empresa**

De la empresa elegida en la unidad 1, el estudiante deberá levantar la información del direccionamiento estratégico y luego determinar

### 1. Misión, visión y valores del negocio

Realiza y presenta los cuadros de indicadores de gestión por la misión, visión y valores del negocio determinando si son medibles. Si el negocio no tiene estos elementos, el estudiante deberá proponer y luego determinar si son medibles.

### 2. Análisis de la situación actual:

Con lo investigado en la parte preliminar, realizar el cuadro de análisis FODA de ese negocio y la matriz de estrategias cruzadas para el negocio considerando estrategias viables y aplicables en un corto o mediano plazo.

## UNIDAD 3 ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN DE PERSONAL

### Organización formal e informal

#### *Organización*

Una organización es un sistema social coordinado deliberadamente para lograr objetivos comunes, con estructura y reglas claras. “Una organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos o más personas, que funciona con una base relativamente continua para lograr una meta común o un conjunto de metas.”

Una organización tiene como elementos esenciales: Personas, objetivos, estructura, actividades y proceso, tecnología, entorno y recursos.

#### Características de la organización

División del trabajo: se refiere a la asignación de tareas específicas a cada personal o unidad.

Jerarquía: Se refiere a establecer niveles de autoridad y responsabilidad definidos.

Coordinación: Debe existir integración armónica de actividades para lograr un objetivo común.

Objetivos: Debe tener metas medibles que guían la acción organizacional.

Sistema de comunicación: Trata del establecimiento de canales formales e informales para transmitir información.

#### *Empresa:*

La empresa se presenta como un tipo particular de organización orientada a la producción y/o prestación de servicios.

“La empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para producir bienes o servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad” (Hernández y Rodríguez & Pulido, 2011)

Las características clave de una empresa son: su finalidad económica, su finalidad social y el uso de los recursos, poniendo como énfasis la generación de valor y utilidad a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes, la generación de empleo y el uso de recursos.

### ***Canales de comunicación***

Los canales de comunicación interna de la empresa permiten a empleados y directivos transmitir información entre sí mismos, esta se puede producir de forma oral o escrita, física o virtual. A su vez se divide en:

Comunicación vertical: Se produce entre directivos y empleados y puede ser descendente (transmitir órdenes) y ascendente (realizar sugerencias, solicitudes entre otras).

Comunicación horizontal. Se produce entre integrantes de un nivel similar de la estructura jerárquica de la empresa.

### ***Organización formal***

“La organización formal se establece intencionalmente, con una estructura definida, relaciones de autoridad claras y procedimientos determinados” (Hernández y Rodríguez & Pulido, 2011)

En la organización formal existen ciertas características:

#### Ventajas

- Los puestos se encuentran definidos y reglamentado
- La jerarquía y flujo de autoridad se encuentran bien establecidos para facilitar la supervisión de actividades.
- Existen procedimientos estandarizados lo que organiza mejor el trabajo.
- Existe claridad en las responsabilidades asignadas.
- Reduce la subjetividad por relaciones interpersonales

#### Desventajas

- Es rígida por lo que es difícil adaptarse a cambios
- Es burocrática, lo que puede ralentizar la toma de decisiones urgentes.
- Hay priorización sobre el cumplimiento de reglas y procedimientos lo que puede interferir en la innovación.
- Reduce la iniciativa personal.

### ***Organización informal***

“La organización informal es el conjunto de relaciones interpersonales y sociales que surgen espontáneamente dentro de la empresa” (Hernández-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014).

#### Ventajas

- La información fluye más rápido que por los canales formales.
- Se ajusta con rapidez a cambios y necesidades del equipo y la organización
- Mejora el clima laboral
- Favorece la cooperación y motivación.
- Fomenta la creatividad
- Satisface necesidades sociales y de pertenencia.

#### Desventajas

- La informalidad de la comunicación puede generar desinformación, rumores y conflictos en el equipo si no se gestiona correctamente.
- Si el grupo informal no está de acuerdo, puede bloquear el cumplimiento de procedimientos.
- Los líderes informales pueden ir contra los objetivos de la empresa.

### **Evolución de las Organizaciones**

La organización como concepto ha evolucionado desde estructuras rígidas hasta modelos más flexibles y orientados al cambio.

“Las organizaciones han transitado de modelos mecánicos, jerárquicos y rígidos, a estructuras más orgánicas y adaptables, en respuesta a un entorno dinámico” (Hernández-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014)

#### Etapas relevantes en la evolución de las organizaciones

- Modelos clásicos: estructura piramidal, autoridad centralizada.
- Enfoque humanista: importancia de la motivación y las relaciones humanas.
- Organizaciones modernas: enfoque en flexibilidad, innovación y trabajo en equipo

## **Niveles organizacionales y la gestión administrativa**

Mintzberg identifica cinco configuraciones principales, cada una con un mecanismo de coordinación y un nivel clave predominante:

### ***Núcleo de operaciones.***

Este nivel es el encargado del trabajo básico directamente relacionado con la elaboración de producto o prestación del servicio. Se encargan de asegurar los inputs para la producción, transformar inputs en outputs, vender y distribuir los outputs resultantes del proceso de transformación, efectuar labores de apoyo directo.

### ***Ápice estratégico.***

Se ocupa de que la organización cumpla, efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas o grupos que controlan o tienen algún poder sobre la misma. Se encarga de las relaciones con el entorno, la exteriorización de la información, desarrollar contactos, negociar con entidades externas, entre otras.

### ***Línea media.***

Es el conjunto de directivos con autoridad formal que enlaza el ápice estratégico con el núcleo de operaciones. Se encarga de ser el nexo del núcleo de operaciones con el ápice estratégico y gestionar y resolver los problemas referidos a su unidad organizativa.

### ***Tecnoestructura.***

Es el conjunto de analistas que diseñan, planifican y mejoran el trabajo que tienen que realizar los demás, formando a las personas que lo realizan, para que puedan ejecutar sus tareas de manera más eficiente y eficaz, pero en ningún momento estos analistas participan en él.

La tecnoestructura se divide en 2:

Tecnoestructura de control: se ocupan de normalizar los procesos de trabajo, los resultados y las habilidades.

Tecnoestructura de adaptación: se encargan de estudiar los cambios del entorno y a partir de ellos se ocupan de la adaptación y cambio de la organización.

### ***Staff de apoyo.***

Apoyo fuera de la corriente de trabajo operacional (seguridad, limpieza). Se ocupa de la prestación de actividades especializadas.

### **Diseño organizativo**

El diseño organizativo es la forma en que una organización ordena su trabajo y a las personas que lo realizan para que todo funcione de manera clara, eficiente y coordinada.

Responde a la pregunta ¿cómo se dividen, coordinan e integran las actividades de la empresa para cumplir sus objetivos? (Hernández-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014)

### ***Organización por departamentos***

Según Hernández (2014), la departamentalización consiste en agrupar actividades y tareas en unidades organizativas homogéneas también llamadas departamentos. Cada departamento se convierte en un subsistema con funciones específicas (ej. marketing, finanzas, producción). La organización por departamentos es una primera forma de estructurar procesos, porque cada área desarrolla una parte del proceso global.

### ***Organización matricial***

La estructura matricial surge como respuesta a la rigidez funcional, y combina departamentos funcionales con proyectos o procesos específicos. Es un modelo híbrido: los empleados reportan a dos

jefes, uno funcional y otro de proyecto o proceso. Permite que los procesos clave se gestionen de manera transversal. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2018)

## **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano (GTH) es el conjunto de prácticas orientadas a atraer, desarrollar, motivar y retener a las personas dentro de la organización. Según Hernández (2014), la administración moderna reconoce al talento humano como el activo más valioso porque de él depende la capacidad de innovación, productividad y competitividad.

## **Fases de la gestión del talento humano**

### ***Planificación***

Consiste en prever la cantidad y calidad de empleados que la organización necesitará. Para ello se analizan los puestos existentes, las competencias que se requiere según el área, las futuras necesidades según la estrategia. Según Chiavenato (2020), la planificación estratégica de recursos humanos es fundamental para alinear las capacidades del personal con los retos del entorno organizacional.

### ***Admisión (reclutamiento y selección)***

Se encarga del diseño de procesos de reclutamiento y selección adaptados al contexto de la empresa. En la fase de reclutamiento, se diseña el proceso para atraer candidatos adecuados a través de fuentes internas o externas. Las fuentes internas son áreas dentro de la misma empresa en cambio las fuentes externas son convocatorias fuera de la misma.

### ***Formación y desarrollo***

El proceso de formación y desarrollo del personal en una empresa es un camino que sigue al trabajador desde que entra hasta que crece en su trabajo. Este proceso tiene tres partes: capacitación inicial, formación y desarrollo de carrera. Esto ayuda a mejorar habilidades, subir el rendimiento y asegurar el futuro del trabajador en la empresa.

La capacitación inicial es el primer contacto que tiene el trabajador con la empresa. Es aquí en donde el trabajador aprende la misión, visión, reglas, cultura de la empresa y lo que debe hacer en su puesto. También recibe un entrenamiento básico para que pueda hacer bien su trabajo y cometer menos errores al empezar. Muchas veces, esta parte cuenta con un mentor, que es un trabajador con experiencia que ayuda y guía al nuevo empleado para que se adapte mejor.

La formación constante sucede con el tiempo. Esta parte sirve para actualizar lo que sabe el trabajador y fortalecer sus habilidades. Incluye cursos, talleres, programas con mentores y clases en línea. Esto permite que el trabajador aprenda de manera flexible y siempre. Esta parte es importante para enfrentar cambios en la tecnología, mejorar habilidades técnicas y personales, y mantener un buen desempeño en el trabajo.

### ***Evaluación de desempeño***

En esta fase se mide los resultados de cada persona en relación con sus metas y competencias. Existen varias herramientas para hacer

### **Cultura organizacional**

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias, normas y formas de comportamiento que guían la vida de la organización” (Hernández, p. 254).

“Una cultura fuerte, alineada con la estrategia, multiplica la capacidad de ejecución; una cultura débil, la sabotea” (Thompson, p. 389).

La cultura entonces, es lo que marca la forma de actuar de las empresas, más allá de los manuales.

### ***Elementos de la cultura organizacional***

Según (Hernández-Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2014), la cultura empresarial tiene como elementos valores, normas, símbolos, historias, clima organizacional.

### ***Tipos de cultura organizacional***

“Las culturas fuertes proporcionan identidad y sentido compartido, mientras que las débiles generan fragmentación y conflicto” (Hernández, p. 258).

“El tipo de cultura más eficaz es aquel que respalda la estrategia de la empresa y la impulsa hacia la excelencia” (Thompson, p. 392).

### ***Elementos de la Cultura Organizacional***

Según Hernández (pp. 255-258), la cultura se manifiesta en varios componentes que permiten identificarla:

- Valores y creencias
- Normas (formales e informales)
- Símbolos y rituales
- Historias y mitos
- Clima organizacional

### **Práctica 3. Organización formal e informal**

1. Hacer una tabla de las personas que laboran en el negocio tomando en cuenta los siguientes ítems.

Persona que labora en el negocio

Cargo

Principales funciones

Ubicación en la pirámide organizacional

2. Realice un análisis de la lógica de cada cargo frente a su función principal y ubicación en la pirámide organizacional.
3. Elabora una propuesta de un organigrama estructural y organigrama funcional para el negocio investigado.

## UNIDAD 4: EVALUACIÓN Y CONTROL

### Teoría X y Y de Mc Gregor

Douglas McGregor, en su libro “El lado humano de la empresa” (1960), propuso dos modelos opuestos de concepción sobre el ser humano en el trabajo: Teoría X y Teoría Y.

Estas teorías no describen realidades absolutas, sino supuestos gerenciales que influyen en la forma en que los líderes dirigen y motivan a sus empleados.

#### *Fundamentos de la Teoría X*

Se basa en la administración científica de Taylor y en el enfoque clásico, donde el trabajador era visto como un recurso que debía ser controlado para producir resultados.

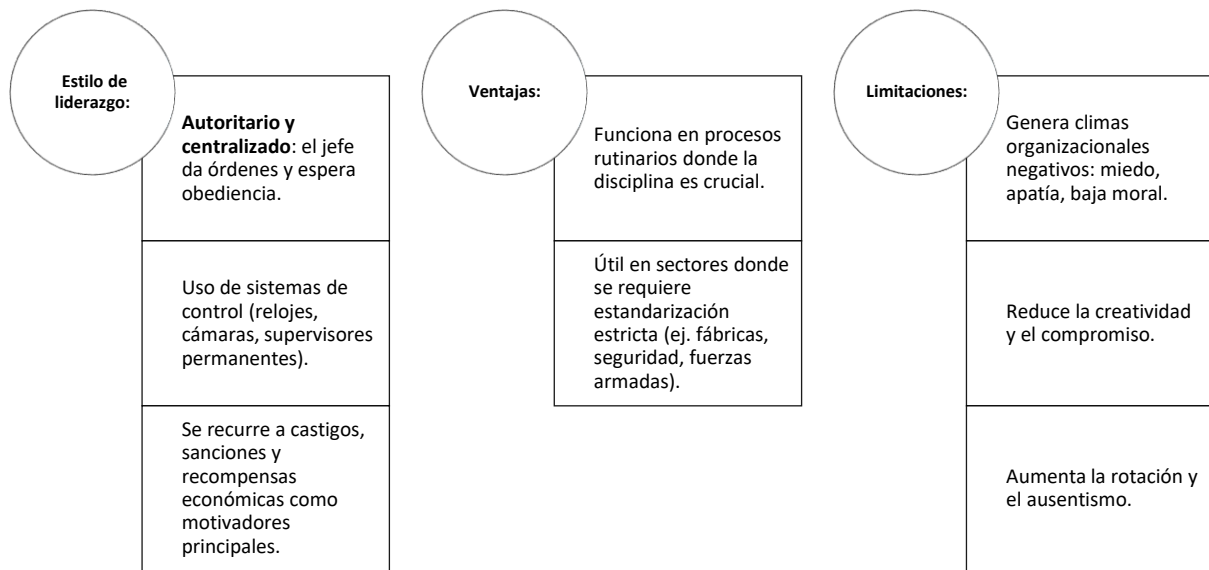
Predomina la idea de que las personas son naturalmente perezosas y se deben manejar con disciplina y vigilancia.

Se basa en que el ser humano tiene una aversión natural al trabajo y lo evita siempre que puede.

También se cree que el empleado necesita ser forzado, controlado o amenazado para cumplir con los objetivos de la organización. No le gustan los retos y evita asumir responsabilidades, y carece de iniciativa o interés por innovar.

**Figura 7**

*Características de la Teoría Y*



*Nota:* Este gráfico muestra el estilo de liderazgo, las ventajas y desventajas de la teoría X. Elaboración propia

**Fundamentos de la Teoría Y**

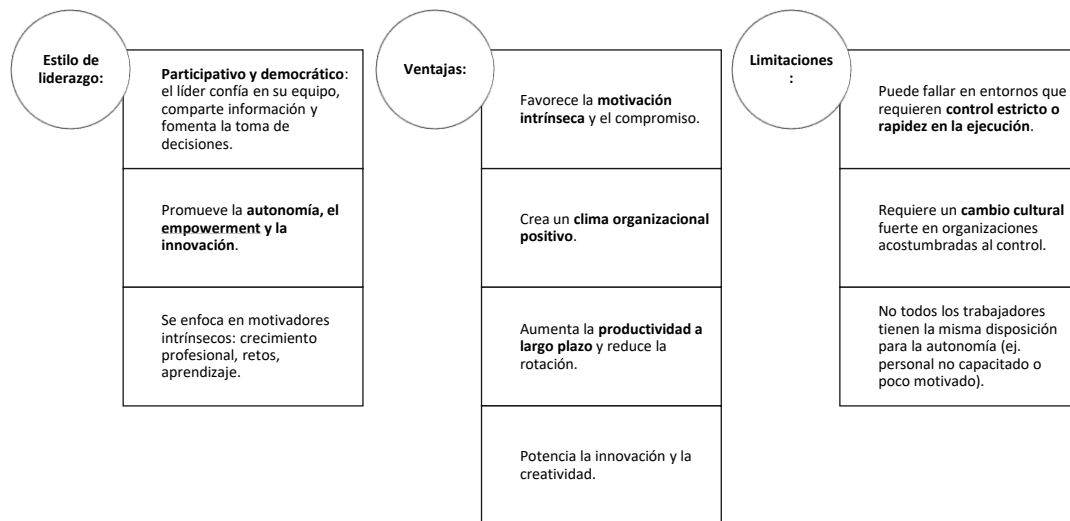
La teoría Y surge como alternativa a la Teoría X, influenciada por la psicología humanista (Maslow, necesidades de autorrealización) y la teoría de la motivación intrínseca.

Se considera que el ser humano, bajo las condiciones adecuadas, disfruta el trabajo y busca desarrollarse.

Se basa en que el ser humano ve el trabajo tan natural, como jugar o descansar si las condiciones son adecuadas. Las personas se autodirigen y autocontrolan cuando están comprometidas con metas que valoran, por lo tanto buscan responsabilidades adicionales a las asignadas. La creatividad, imaginación e innovación son comunes en todos los trabajadores.

**Figura 8.**

*Características de la teoría Y de Mc Gregor*



*Nota:* Este gráfico muestra el estilo de liderazgo, las ventajas y desventajas de la teoría Y. Elaboración propia.

Éstas no son teorías científicas comprobadas, sino modelos o supuestos que los directivos tienen sobre la naturaleza humana en el trabajo. No se trata de que una sea verdadera y otra falsa, la intención es explicar la forma en la que los administradores ven a sus empleados lo cual determina su estilo de liderazgo.

### ***Implicaciones modernas de la aplicación de la teoría X y Y***

- Hoy en día, muchos autores sostienen que: La Teoría X aún se aplica en contextos de economías industriales tradicionales o en trabajos con baja cualificación.
- La Teoría Y es dominante en empresas de conocimiento, innovación y servicios, donde la motivación y la creatividad son clave.
- Cita de Chiavenato (2009): *“La concepción que el gerente tiene de sus subordinados condiciona profundamente el estilo de administración y, en consecuencia, el desempeño de las personas.”*

- Algunos críticos señalan que McGregor idealizó la Teoría Y, ya que no todos los empleados buscan responsabilidad o autorrealización. En entornos con bajos salarios o inseguridad laboral, muchos trabajadores priorizan la Teoría X (seguridad, control, estabilidad).
- Por ello, el enfoque híbrido (X + Y) suele ser más realista en la gestión moderna.

Ejemplo: una empresa de logística puede necesitar control estricto en la entrega (X), pero también fomentar innovación en rutas o atención al cliente (Y).

## Liderazgo y motivación laboral

El liderazgo es un proceso mediante el cual una persona influye en un grupo para alcanzar metas comunes.

En la administración estratégica, el liderazgo es vital no solo para dirigir equipos, sino también para alinear sus esfuerzos con la visión organizacional.

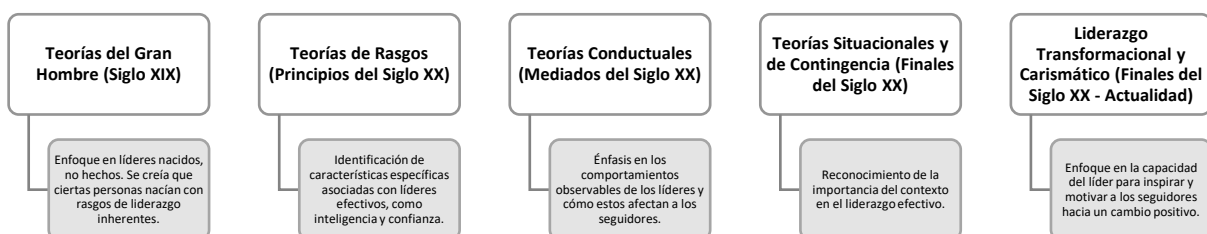
Los líderes efectivos no solo dan órdenes o gestionan tareas; inspiran, transforman y motivan, promoviendo cambios positivos tanto a nivel organizacional como individual.

### *Evolución histórica del concepto de liderazgo*

El concepto de liderazgo ha experimentado una significativa evolución a lo largo de la historia. Desde las primeras teorías que se centraban en las características innatas de los líderes hasta los enfoques modernos que consideran el liderazgo como un proceso dinámico y contextual, la comprensión del liderazgo ha sido objeto de constante refinamiento y reinterpretación.

### **Figura 9**

#### *Evolución del concepto de liderazgo*



Nota: Esta figura explica una línea de tiempo de la evolución de las teorías el liderazgo.

### ***Componentes esenciales del liderazgo:***

El liderazgo influye directamente en la forma en que las personas se organizan, motivan y trabajan para alcanzar objetivos comunes. En este sentido se toman en cuenta los siguientes componentes para que el Liderazgo cumpla con este objetivo.

- Visión estratégica: capacidad de anticipar el futuro y definir una dirección clara.
- Influencia interpersonal: habilidad para impactar y convencer a los demás.
- Toma de decisiones: juicio sólido en situaciones complejas.
- Motivación de equipos: alentar a otros a dar lo mejor de sí.
- Ética personal: coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.
- “Un buen líder es quien sabe hacia dónde va, convence a los demás de que ese camino vale la pena y los acompaña con ejemplo y convicción.” (Thompson, p. 318)

### ***Diferencia entre líder y administrador***

John Kotter citado en Hernández (2014) enfatiza que “el liderazgo se diferencia de la gestión aunque ambos son fundamentales para el éxito en el entorno empresarial contemporáneo”.

Mientras la gestión se concentra en el orden y la coherencia, el liderazgo “se orienta hacia el cambio”.

Un gerente se ocupa de organizar turnos y supervisar el inventario. Por otro lado, un líder imagina una estrategia para que el negocio se adapte a una nueva tendencia del mercado.

### ***Enfoques en las características del liderazgo***

La evaluación y mejora son procesos fundamentales en la administración de empresas que permiten a las organizaciones medir su desempeño, identificar áreas de oportunidad y implementar cambios para optimizar sus operaciones. Este módulo explorará los conceptos clave relacionados con los puntos de control de objetivos planificados, el proceso de control básico, y cómo el control funciona como un sistema de realimentación. Estos conocimientos son esenciales para los futuros administradores que buscan desarrollar habilidades para mantener y mejorar la eficiencia y eficacia de sus organizaciones.

### **Puntos de control de objetivos planificados**

El control es la función administrativa a través de la que se evalúa el rendimiento y cumplimiento de la planificación de la empresa. Así mismo, tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar que se repitan.

Según Robbins y Coulter (2017), el control es "el proceso de regular actividades para asegurar que se cumplan conforme a lo planeado y corregir cualquier desviación significativa".

### ***Proceso de control básico***

El proceso de control permite supervisar y comparar los resultados obtenidos sobre los estándares establecidos. A través del proceso de control, la organización se asegura de que la acción dirigida se lleve a cabo de acuerdo con los planes de la organización.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Es importante recalcar que el proceso de control debe existir como un método de previsión, por lo tanto para el establecimiento de estándares y corrección de desviaciones se sugiere revisar acontecimientos del pasado de la organización y por qué no se han cumplido los estándares.

### ***Establecimiento de estándares***

El primer paso en el proceso de control básico es establecer estándares claros y medibles. Estos estándares sirven como puntos de referencia para evaluar el desempeño y deben estar alineados con los objetivos organizacionales.

### ***Medición del Desempeño***

Una vez establecidos los estándares, se procede a medir el desempeño real. Esta etapa implica la recopilación de datos relevantes y su análisis para obtener una imagen precisa del rendimiento actual.

### ***Comparación y Detección de desviaciones***

En esta fase, se compara el desempeño real con los estándares establecidos. Se identifican las desviaciones, tanto positivas como negativas, para determinar si es necesario tomar acciones correctivas.

### ***Acción Correctiva***

Si se detectan desviaciones significativas, se implementan acciones correctivas. Estas pueden incluir ajustes en las operaciones, revisión de los estándares o modificación de los objetivos según sea necesario.

### **Control Preventivo y control en tiempo real**

Existen 3 tipos de control que son: El control preliminar, el concurrente y el de retroalimentación.

#### ***Control preventivo***

Tiene lugar antes de la ejecución e las operaciones y actividades e incluye la documentación reglamentaria, es decir, las políticas procedimientos y reglas diseñadas para asegurar el correcto cumplimiento de las actividades.

Este control se caracteriza por minimizar la probabilidad de errores que podrían cometerse.

En lugar de esperar los resultados y compararlos con los objetivos es posible ejercer una influencia controladora limitando las actividades por adelantado. Son deseables debido a que permiten a la administración evitar problemas en lugar de tener que corregirlos después, pero desafortunadamente este tipo de control requiere tiempo e información oportuna y precisa que suele ser difícil de desarrollar.

#### ***Control concurrente***

Este tipo de control tiene lugar durante la ejecución de lo planificado e incluye la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades a medida que se ejecutan.

Este tipo de control en tiempo real permite ejecutar acciones inmediatas así como garantizar que las actividades se cumplan en el tiempo y forma planificados.

### ***Control de retroalimentación***

El control de retroalimentación implica que se han reunido algunos datos, se han analizado y se han regresado los resultados a alguien o a algo en el proceso que se está controlando de manera que puedan hacerse correcciones. El principal inconveniente de este tipo de control es que en el momento en que el administrador tiene la información el daño ya está hecho, es decir, se lleva a cabo después de la acción. Por ejemplo, se tiene una empresa que tiene 3 sucursales distribuidas por todo el país: Sucursal A, Sucursal B y Sucursal C. El gerente general ha detectado que la sucursal A tiene serios problemas financieros, mientras que sus otras dos sucursales están funcionando correctamente. Es aquí cuando el gerente debe decidir si esta información es causa suficiente para cerrar dicha sucursal o deberá cambiar las estrategias que han venido implementando.

### **Práctica 4. Dirección y Control**

1. Realice una tabla sobre las acciones que se realizan para el control físico de los inventarios, control del costo de producción y el control de ingresos en el negocio investigado, realice

<b>Puntos de control clave</b>	<b>Persona que realiza el control</b>	<b>Acciones que se realizan para el control</b>
Control físico de los inventarios		
Control del costo de producción		
Control de ingresos		

2. Realice un análisis de las acciones que se toman para el control de los puntos clave.

## BIBLIOGRAFÍA

Calvelli, A., & Cannavale, C. (2019). *Internationalizing Firms*. Springer.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de la gestión empresarial*. McGraw-Hill Interamericana.

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill.

Robbins, S., & Coutler, M. (2021). *Administración*. Pearson.

2019). *Manufacturing Processes* (1st ed.). Oregon: Open Oregon Educational Resources.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2018). *Administración estratégica: Teoría y casos*. México: McGraw Hill.

# SUCRE



ISBN: 978-9942-590-05-3



 SUCREInstitutooficial  @SUCREInstituto  @SUCREInstituto