



INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO
VICENTE LEÓN

Guía

general de estudio
de la asignatura

ADMINISTRACIÓN

Viviana Melissa Cuadra Jama



Carrera de Tecnología Superior en Contabilidad y Asesoría Tributaria

Asignatura: Administración

Código de la asignatura: CAT04-1B2

Primer nivel



INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO
VICENTE LEÓN

Belisario Quevedo #501 / Latacunga – Cotopaxi
Campus Matriz

ADMINISTRACIÓN

Autor: CUADRA JAMA VIVIANA MELISSA

MSc. Ángel Velásquez Cajas Editor

Directorio editorial institucional

Mg. Omar Sánchez Andrade Rector

Mg. Fabricio Quimba Herrera Vicerrector

Mg. Milton Hidalgo Achig Coordinador de la Unidad de Investigación

Diseño y diagramación

Mg. Alex Zapata Álvarez

Mtr. Leonardo López Lidioma

Revisión técnica de pares académicos

– Segundo Marcelo Pérez Caicedo

Instituto Superior Tecnológico Bolívar

sperez@institutos.gob.ec

– Elva Enriqueta Jarrín Gancino

Universidad Uniandes

elvajarrin@cttdelosandes.edu.ec

ISBN: 978-9942-676-09-2

Primera edición

Julio 2024

Usted es libre de compartir, copiar la presente guía en cualquier medio o formato, citando la fuente, bajo los siguientes términos: Debe dar crédito de manera adecuada, bajo normas APA vigentes, fecha, página/s. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma arbitraria sin hacer uso de fines de lucro o propósitos comerciales; debe distribuir su contribución bajo la misma licencia del original. No puede aplicar restricciones digitales que limiten legalmente a otras a hacer cualquier uso permitido por la licencia.



RIMANA
EDITORIAL

DESARROLLO GUÍA DE ESTUDIO	5
1. Datos informativos	5
2. Presentación de la Asignatura	5
3. Competencias Específicas de la Carrera	5
4. Objetivos de aprendizaje	6
5. Unidad y subunidades	6
6. Resultados de aprendizaje	6
7. Estrategias metodológicas	7
8. Criterios de evaluación	7
9. Desarrollo de las subunidades	8
10. Actividad de aprendizaje	41
11. Autoevaluación	44
12. Evaluación final	46
13. Solucionario de las autoevaluaciones	49
14. Glosario	51
15. Referencias bibliográficas	53
16. Anexos o recursos	54

DESARROLLO GUÍA DE ESTUDIO

1. Datos informativos

Viviana Melissa Cuadra Jama, en su perfil profesional se describe las habilidades y pasión por el área contable, una sólida formación académica en Contabilidad y Auditoría, graduada en la Universidad Técnica de Ambato y título de Cuarto Nivel en la Universidad Técnica de Cotopaxi, obteniendo el título de Magister en Administración de Empresas MBA. y con trece años de experiencia en el área administrativa y docencia; comprometida con el éxito y la excelencia en cada proyecto en el que participó. Conocida por su enfoque proactivo y la capacidad para enfrentar desafíos con determinación. Su experiencia abarca trabajos en el área bancaria, administrativa y docencia en contabilidad general, contabilidad de costos, administración, etc.; donde ha demostrado habilidades como la creatividad, espíritu colaborativo, iniciativa, capacidad de aprendizaje, capacidad de adaptación, además de investigación en el área donde se desempeña.

2. Presentación de la Asignatura

La asignatura de Administración se adentra en el estudio y comprensión de los principios, teorías y prácticas que rigen la gestión eficiente de recursos en las organizaciones. Su ámbito de estudio abarca desde la planificación estratégica hasta la toma de decisiones operativas, abordando aspectos como la organización, dirección, coordinación y control. En el contexto actual, la administración emerge como una disciplina clave para abordar desafíos socioeconómicos, ofreciendo soluciones a la complejidad de las problemáticas organizacionales y contribuyendo al desarrollo sostenible.

3. Competencias Específicas de la Carrera

La historia de la Administración se origina en las investigaciones generadas en el desarrollo industrial en el mundo y desde ahí como fueron incorporándose una serie de enfoques de diversos tipos que enriquecieron no solamente la teoría sino también la práctica.

La ciencia de la Administración constituye un pilar fundamental para el desarrollo de todo tipo de organizaciones, innovaciones y oportunidades de crecimiento personal y profesional para todo el equipo de trabajo.

El resultado de la evolución de la administración genera avances en los tres ámbitos de la Administración público, privado y mixto, los cuales, si bien tienen su propia naturaleza y alcance distintivo, comparten los mismos principios y fundamentos. La estructura de las organizaciones hace referencia indispensable para comprender la dinámica de las empresas e instituciones y la influencia de los factores internos y externos, así como el estudio de los principales aportes y herramientas administrativas que se han generado en las últimas décadas cuyas aplicaciones se encuentran vigentes en la realidad mundial y ecuatoriana.

4. Objetivos de aprendizaje

Brindar soluciones financieras a las organizaciones empresariales y de economía popular y solidaria, fortaleciendo las relaciones basadas en la interculturalidad de los pueblos de Cotopaxi y de la región, organizaciones empresariales y de economía popular y solidaria, fortaleciendo las relaciones basadas en la interculturalidad de los pueblos de Cotopaxi y de la región.

5. Unidad y subunidades

- 5.1. Empresa y administración
- 5.2. Conceptos y estructura de una organización y empresa.
- 5.3. Clasificación de la Empresa.
- 5.4. Conceptos de Administración y su desarrollo.
- 5.5. Origen y desarrollo de escuelas de la administración.
- 5.6. Fases del proceso administrativo.

6. Resultados de aprendizaje

Identifica y comprende la función del proceso administrativo.

7. Estrategias metodológicas

Aprendizaje basado en proyectos (ABP): Diseña proyectos en los que los estudiantes elijan temas de interés y trabajen en equipos para investigar, resolver problemas y presentar sus hallazgos.

Esto fomenta la autonomía, la colaboración, la toma de decisiones y la comunicación efectiva.

El enfoque del Aprendizaje Basado en Proyectos (ABP) es una excelente oportunidad para desarrollar habilidades blandas en la asignatura de administración. Aquí hay una lista de habilidades blandas que se pueden fomentar a través de esta metodología:

Comunicación efectiva: Los proyectos en equipo implican la necesidad de comunicarse de manera clara y eficiente con los compañeros de equipo, profesores y posiblemente con otros grupos. Esto incluye la capacidad de expresar ideas, escuchar a otros y presentar hallazgos de manera efectiva.

Toma de decisiones: Los estudiantes deben tomar decisiones importantes a lo largo del proyecto, desde la elección de temas hasta la planificación y la ejecución. Aprenden a evaluar opciones, tomar decisiones informadas y asumir la responsabilidad de sus elecciones.

8. Criterios de evaluación

El estudiante será evaluado a través del análisis, criterios, investigación y análisis sobre el tema, desenvolvimiento y capacidad para generar criterios empresariales que ayuden al logro de los objetivos (Posición frente al entorno empresarial- soluciones - panorama organizacional)

Trabajos prácticos:	6
Lecciones:	2
Evaluaciones:	2
TOTAL:	10

9. Desarrollo de las subunidades

9.1. Empresa y administración

9.1.1. Empresa

Según Zapata (2017) conceptualiza:

La empresa se define como un ente económico con responsabilidad social, creado por uno o varios propietarios para realizar actividades de comercialización, producción de bienes o para prestar servicios, y requiera la ayuda de recursos humanos, financieros y tecnológicos. El propósito es la consecución de utilidades para sus dueños. (pág. 24)

La función principal de todas las empresas es realizar actividades de producción o transformación y obtener productos o servicios a partir de recursos. Toda empresa necesita alinear los siguientes elementos para lograr sus objetivos de trabajo, técnica, inversión de recurso, venta de recursos, también se debe incluir el elemento humano.

El conocimiento intangible incluye el conocimiento técnico y el conocimiento económico una unidad organizativa dedicada a actividades industriales, comerciales o de servicios. La unidad de organización que se dedica a actividades industriales, comerciales o de prestación de servicios con fines lucrativos se denomina empresa. (Publicación de la Real Academia Española, 2023).

En otras palabras, una empresa es una entidad social formada por un conjunto de componentes que interactúan entre sí y con el entorno para lograr sus objetivos.

9.1.2. Administración

La administración se define como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos con el objetivo de alcanzar metas organizacionales. Este campo de conocimiento humano implica abordar

complejidades y dificultades inherentes a la gestión eficiente de recursos para lograr los objetivos establecidos por una organización. (Chiavenato, 2019, pág. 8)

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) “La administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.” (Pág. 7 y 8)

Peter Drucker, el autor neoclásico recalca los diferentes conceptos más usados en la administración, dándole importancia al líder sobre el gerente, ya que el primero va a ser quien oriente de manera significativa a los demás colaboradores y les brinde el conocimiento necesario para contribuir al alcance de los objetivos de la organización. (Romero,E, et al., 2022, págs. 280-296).

Drucker destacó la importancia del liderazgo en la gestión y la administración, y su enfoque estaba en cómo los líderes pueden influir de manera efectiva en los demás y llevar a las organizaciones al éxito. Es conocido por su énfasis en la gestión basada en objetivos, la importancia de la toma de decisiones efectiva y la necesidad de la innovación y el emprendimiento en las organizaciones. Si bien Drucker reconoció la necesidad de una gestión eficiente, su enfoque no estaba centrado en las teorías económicas neoclásicas, que se centran más en los principios económicos y en la teoría del consumidor y productor en los mercados. En lugar de eso, Drucker se enfocó en cómo las organizaciones y los líderes pueden funcionar de manera efectiva en un entorno empresarial y social más amplio.

Es decir, hay países administrados y países subadministrador, lo mismo ocurre con las organizaciones, existen algunas excelentes y otras que son administradas de forma perezosa. Todo ello es cuestión de que haya liderazgo administrativo.

9.1.2.1. Gerentes

Según la Universidad Técnica Particular de Loja, un gerente es la persona que coordina y supervisa eficientemente el trabajo de otros para cumplir con los objetivos de la empresa.

En una organización tradicional, podemos encontrar varios tipos de gerentes, cada uno con sus propias características y que desempeñan tareas según su nivel jerárquico.

Figura 1

Tipos de Gerentes

Altos directivos	– Funcionamiento general de la empresa.
Nivel Medio	– Establecer objetivos congruentes con las metas de la dirección.
Gerente de primera línea	– A cargo de la producción.
No Gerente	– Tareas de producción y atención al cliente.

Nota. En la presente figura se evidencia los tipos de gerentes de organizaciones tradicionales. Tomado de (UTPL, 2023)

9.1.2.2. Actividades de los gerentes

Según Custodio, K. et al. (2020).

Las teorías que se relacionan a esta investigación sobre las habilidades directivas, permiten que la estrategia y las herramientas de la administración logren resultados acordes con la excelencia. Es decir, las habilidades gerenciales o directivas son peldaños sobre los que crece la gerencia efectiva.

Esas habilidades gerenciales harán que la organización no solo resuelva los problemas de manera efectiva, sino que puedan aprovechar las oportunidades con el talento humano efectivo para la realización de los objetivos. (pág. 10)

Las organizaciones no son idénticas y no podemos establecer una definición precisa de lo que hacen los gerentes. Sin embargo, las

investigaciones actuales sobre la gestión se resumen en tres áreas: funciones, roles y habilidades.

a) Enfoque por funciones

Hernández y Hernández mencionan, el modelo administrativo, concebido por Henry Fayol, se reconoce como la piedra angular de la práctica administrativa, proporcionándole una capacidad de abstracción más extensa y la capacidad de generar conceptos teóricos cada vez más adaptados a las necesidades específicas de las empresas. Este modelo también actúa como una referencia estandarizada para la función del administrador. (págs. 66 - 67)

La base de toda actividad administrativa radica en el proceso administrativo, el cual se describe como una sucesión de fases o etapas que guían la ejecución de la práctica administrativa. La finalidad principal de este proceso es organizar el conocimiento para establecer una estructura efectiva y fomentar la formación de una filosofía y cultura gerenciales.

Figura 2

Proceso Administrativo de acuerdo al enfoque de funciones



Nota. En la presente figura se evidencia las cuatro fases principales del proceso administrativo.

b) Enfoque por roles

El enfoque de roles es otro método para describir las funciones de un gerente: UTPL (2023)

Varios tipos de roles de liderazgo

Roles que pueden ser simbólicos e involucran a más personas:

- Representante
- Líder
- Vínculo

Roles relacionados con la transmisión de datos:

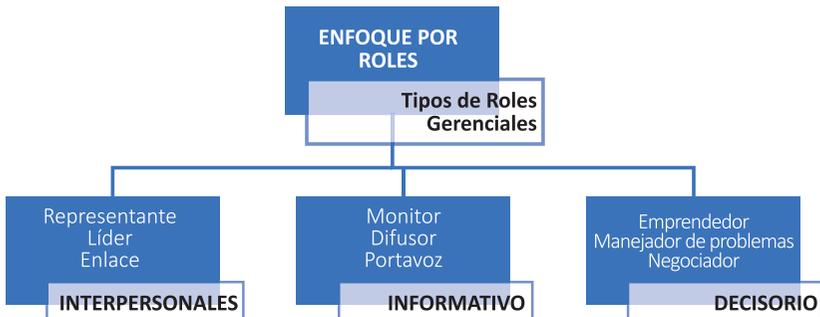
- Monitor
- Difusor
- Portavoz

Rol de toma de decisiones:

- Emprendedor
- Solucionador de problemas
- Negociador

Figura 3

Enfoque por Roles



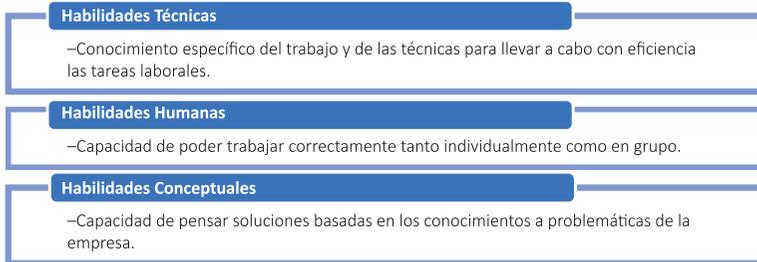
Nota. En la presente figura se evidencia los enfoques por roles

c) Enfoque por habilidades

Finalmente tenemos el enfoque según las habilidades, donde los gerentes ven a la organización como un todo, pueden ver cómo trabajan las partes y así lograr encajarlas para un funcionamiento idóneo. UTPL (2023).

Figura 4

Enfoque por Habilidades



Nota. En la presente figura se evidencia enfoque de acuerdo a las habilidades. Tomada de (UTPL, 2023)

9.1.3. Organización y empresa

Figura 5

Organización y empresa



Nota. Gestión de proyectos, liderazgo y planificación con empresarios en reuniones para estrategia de marketing, consultoría y trabajo en equipo. Tomado (istockphoto, 2023).

Una organización es un sistema social, formado con el fin de alcanzar un mismo objetivo en común.

Como todo sistema, éste puede contar con subsistemas internos, que tengan asignados tareas específicas.

En su obra “Los discursos”, Nicolas Maquiavelo, un político y escritor italiano, sostiene que una organización logra una mayor estabilidad cuando sus miembros tiene el derecho de expresar sus discrepancias y resolver conflictos internamente. Aunque una persona puede ser la iniciadora de una organización, su permanencia está condicionada a la participación de un gran número de individuos que desean mantenerla. Un líder débil puede ser beneficioso para un líder fuerte, pero no para otro débil, manteniendo su autoridad. Un gestor que busca transformar una organización ya establecida, debe, como mínimo, preservar las costumbres arraigadas. (Sánchez, 2015, pág. 21)

Esta organización solo puede funcionar y ser efectiva si sus miembros se comunican y actúan de manera coordinada para lograr sus objetivos. Se establecen reglas que la organización sigue y ayudan a lograr su objetivo.

Según menciona González (2017):

La etimología de la palabra empresa se vincula con el verbo emprender, que denota la acción de iniciar algo. Se refiere a un conjunto de actividades dirigidas con un propósito específico y predeterminado. La definición de una empresa varía según el contexto, ya sea jurídico, económico, social, tecnológico filosófico, administrativo, u otro en particular. En este contexto, se sugiere ofrecer diversas definiciones que abarquen el significado de la empresa desde distintas perspectivas. (pág. 21)

Una empresa es aquella que produce o produce bienes y/o servicios que son beneficiosos para la sociedad a la que sirve mediante el uso de materias primas, capital, trabajo y habilidades administrativas.

Munch (2014) expresa que una organización se define como un conjunto social en el que, mediante la gestión de recursos financieros y

laborales, se generan bienes y/o servicios con el propósito de atender las necesidades de la comunidad. (pág. 19)

Aunque la organización y la empresa tienen varias similitudes, es importante señalar que no son términos intercambiables debido a que sus enfoques y propósitos son diferentes:

Estructura: Las empresas y organizaciones tienen una estructura que establece cómo están dice que organización es un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. organizadas y cómo se distribuyen las responsabilidades. Para alcanzar sus objetivos, pueden tener jerarquías, departamentos y funciones específicas.

Personas: Ambas dependen de las personas para realizar sus operaciones y lograr sus objetivos. Los empleados, los directivos y otros miembros de la organización ayudan a lograr los objetivos establecidos.

Objetivos y metas: Tanto las organizaciones como las empresas tienen objetivos y metas que quieren alcanzar. Los aspectos financieros, de crecimiento y de servicio pueden estar entre ellos.

Recursos: Ambos necesitan recursos para funcionar bien. Estos recursos podrían incluir capital, personal, tecnología e instalaciones.

Gestión: Tanto las organizaciones como las personas requieren algún nivel de coordinación, toma de decisiones y aseguramiento de que se alcancen los objetivos.

Aunque tienen estas similitudes, es importante tener en cuenta que el término “empresa” se usa específicamente para referirse a una entidad económica que busca obtener beneficios a través de operaciones comerciales. A diferencia de la organización, un término más general que se refiere a cualquier entidad que tenga una estructura y funcione con un propósito. (González, 2017, pág. 19)

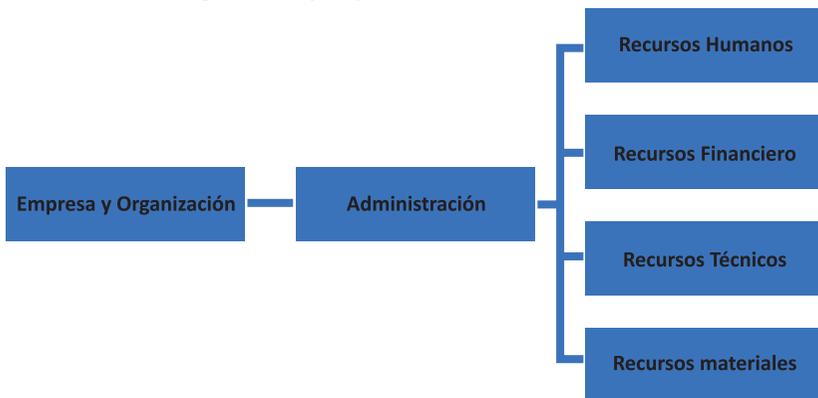
Por último, pero no menos importante, todas las empresas son organizaciones. Un subconjunto más específico de organizaciones con un enfoque económico y de lucro es la empresa.

Estructura de una organización y empresa

La estructura de una organización y de una empresa puede variar según una variedad de factores, incluido el tamaño, la industria, la cultura organizacional y los objetivos particulares de la organización. Posteriormente, en la Figura 6. Se describe la estructura de organización más común de una empresa.

Figura 6

Estructura de una organización y empresa



Nota. En la presente figura se evidencia estructura básica de una organización y una empresa.

Recursos Humanos

El ser humano se posiciona como el recurso activo más esencial en la empresa, generando cambio y avance; sin él, los demás recursos no podrían coordinarse ni desempeñar sus funciones, ya que es el recurso humano el encargado de su administración. Identificar adecuadamente el recurso humano es crucial, para satisfacer las necesidades de la empresa, se deben llevar a cabo de manera precisa actividades como reclutamiento, selección,

contratación, inducción, desarrollo, control, planificación, de la carrera profesional, compensación inventario, educación, capacitación y actualización. El capital humano debe ajustarse al perfil requerido por la empresa para lograr una productividad de calidad total, considerando el tamaño de la organización tanto a nivel vertical como horizontal. El personal humano puede comprender empleados calificados y no calificados, así como supervisores encargados de asegurar el cumplimiento de funciones técnicas de acuerdo con la estructura de la empresa. Su labor abarca la concepción de diseños para productos, sistemas, métodos, modelos y controles. También pueden ser denominados gerentes o mandos medios, desempeñando un papel táctico y sirviendo como la conexión entre el nivel operativo y la alta dirección. Estos recursos representan la base estratégica para la diversificación de la empresa a corto, mediano o largo plazo, y son fundamentales para garantizar la eficacia y eficiencia de los demás recursos. (González, 2017, pág. 26)

El humano es esencial para el éxito y la eficacia de cualquier empresa u organización, ya que ayuda a lograr los objetivos establecidos mediante el aporte de habilidades, conocimientos y esfuerzos en la implementación de estrategias y planes.

Recursos Financieros

Para González (2015), los recursos financieros:

Son los activos financieros que la empresa posee para cumplir con sus responsabilidades e inversiones. Es crucial porque sin fondos no se pueden obtener los recursos materiales, pagar a los empleados o desarrollar los recursos técnicos.

Los fondos propios incluyen:

- Dinero en efectivo
- Capital (aporte de los socios)
- Beneficios

Los recursos financieros provenientes de fuentes externas incluyen préstamos bancarios de proveedores y acreedores.

Emisión de títulos financieros como bonos, cédulas, entre otros. Lo sano en las finanzas de una empresa es iniciar y mantenerse con un presupuesto propio, es decir, que los ingresos y egresos estén equilibrados y en el futuro todos los activos sean mayores que su pasivo. (pág. 27)

Los recursos financieros son activos monetarios o instrumentos financieros empleados por una entidad, ya sea una empresa, gobierno o individuo, con el fin de llevar a cabo sus operaciones y cumplir sus metas financieras.

Estos recursos desempeñan un papel fundamental en el funcionamiento y la gestión eficiente de cualquier entidad.

Recursos Técnicos

Los recursos técnicos incluyen el proceso de administración estratégica y los métodos utilizados para que las áreas funcionales logren sus objetivos y los recursos humanos, financieros y materiales cumplan con sus propósitos.

Los sistemas de información de la empresa incluyen benchmarking, externalización, calidad total, reingeniería de procesos, empoderamiento y seis sigma. (González, 2017, págs. 27-28)

Los elementos y herramientas específicas utilizados en diversos campos para llevar a cabo actividades en tecnología, ingeniería, informática y otras disciplinas se denominan recursos técnicos.

Estos recursos son vitales para el desarrollo de otras disciplinas, como la implementación y mantenimiento de proyectos tecnológicos, como hardware, software, redes y comunicación, instrumentos y equipos especializados, máquinas y equipos de producción, dispositivos de almacenamiento, sistemas de seguridad, herramientas de desarrollo y programación, equipos de laboratorio, vehículos y equipos de transporte especializados, equipos de energía, etc.

Esto implica su adquisición, mantenimiento, actualización y uso adecuado para lograr los objetivos de la empresa u organización.

Recursos Materiales

Los recursos materiales de una empresa son el conjunto de componentes o factores que son fácilmente observables y medibles.

Instalaciones: Varios inmovilizados (edificios, terrenos, oficinas, almacenes, etc.)

Equipo: Materiales y suministros diversos: inventarios, materias primas, artículos de oficina, suministros de producción, entre otros. Los recursos materiales que necesita la empresa deben de ser planeados para lograr la calidad total en todos los productos que se fabriquen, los servicios que se proporcionen y las funciones que desarrollen los recursos, logren la efectividad de la empresa. (González, 2017, pág. 28)

Los elementos físicos y tangibles que se utilizan en la producción, operación y desarrollo de una variedad de actividades se denominan recursos materiales. Estos recursos son necesarios para completar proyectos, operar empresas y satisfacer necesidades básicas.

9.1.4. Clasificación de las Empresas

Las empresas se pueden clasificar según una variedad de criterios. El uso de la clasificación de empresas es uno de los más importantes. (Zapata, 2017, págs. 26-27)

a. Por su tamaño

Las empresas de tamaño mediano o pequeño son conocidas como PYMES.

- Las empresas exportadoras de PIMEX: son de tamaño mediano y pequeño.
- Las empresas pequeñas: tienen una gran cantidad de capital, empleados e ingresos.
- Medianas: Su capital, personal e ingresos son limitados y muy comunes.
- Grandes: Su estructura se basa en una gran cantidad de capital, una gran cantidad de empleados y un alto nivel de ingresos anuales.

Tabla 1

Clasificación de las empresas por su tamaño

Variable	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes
Número de empleadors	1-sep	10 hasta 49	50 hasta 200	Más de 200
Valor bruto de ventas anuales	\$100.000,00	1.000.000	1.000.000 a 5.000.000	Más de 5.000.000
Valor de activos totales	Menor a \$100.000	100.001 hasta 750.000	750.001 a 4.000.000	Más de 4.000.000

Nota. (Zapata, 2017)

b. Por su actividad

- Primarias: Se centran en la extracción de materias primas o recursos naturales.
- Secundarias: Se dedican a la transformación de la materia prima.
- Terciarias: Están orientadas a la comercialización de productos terminados
- Cuaternarias: Se enfocan en la prestación de servicios.

c. Por su naturaleza

- Industriales: Transforman la materia prima en productos terminados.
- Comerciales: Se ocupa de la venta de productos terminados.
- Servicios: Ofrecen servicios o su prestación a la comunidad.
- Mineras: Se dedican a la explotación de recursos naturales no renovables.
- Agropecuarias: Están dedicadas a la explotación del campo y recursos renovables.
- Financieras: Se dedican a captar dinero de ciudadanos para luego negociarlos mediante préstamos a sus clientes.

d. Por el sector al que pertenece

- Públicas: Su capital proviene del Estado o gobierno.
- Privadas: Su capital proviene de particulares.
- Mixtas: Tienen capital tanto del Estado como de particulares.

e. Por la integración del capital

- Unipersonales: Conformada por una sola persona natural o jurídica.
- Pluripersonales: Requieren la participación de más de una persona, siendo un mínimo de dos.
 - Personas: Como en nombre colectivo y en comandita simple.
 - Capital: Incluye responsabilidad limitada, anónimas y de economía mixta

f. Por el propósito

- Con fines de lucro: Establecidas con el propósito de generar ganancias y explotar económicamente.
- Sin fines de lucro: Empresas donde el aspecto social y la ayuda a la comunidad son prioritarios.

9.1.5. Conceptos de Administración y su desarrollo

Desde hace mucho tiempo, las empresas han sido dirigidas y organizadas por personas que se encargan de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades. Las pirámides de Egipto y la gran Muralla China son pruebas claras de que se llevaban a cabo proyectos de gran envergadura en los que se involucraban millas de personas antes de la era moderna.

Antes de la Revolución Industrial, que incluyó el poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente, había actividades organizadas y de administración, pero solo en el siglo pasado se convirtió en una disciplina formal a través de investigaciones sistemáticas.

En su obra “Riquezas de las Naciones”, Adam Smith destaca la importancia que tenían las empresas en la división del trabajo (descomposición de los trabajos en diferentes categorías).

Antes del siglo XX, la administración fue significativamente afectada por la revolución industrial. Después de la Revolución Industrial, las máquinas fueron más rápidas que el trabajo manual de las personas, lo que llevó a las empresas a adoptar la producción en masa, lo que redujo los costos de transporte. UTP (2023).

La administración ha evolucionado, formando administradores capaces de adoptar cambios positivos y análisis de cada escuela, teorías que plantearon los representantes de cada escuela durante un período de tiempo para el mejoramiento de las empresas.

La evolución del pensamiento administrativo ha llevado al desarrollo de verdaderas escuelas corrientes administrativas.

Varios tipos de escuelas de pensamiento administrativo surgieron como resultado del estudio de la administración.

La administración ha evolucionado, formando administradores capaces de adoptar cambios positivos y análisis de cada escuela, teorías que plantearon los representantes de cada escuela durante un período de tiempo para el mejoramiento de las empresas.

La evolución del pensamiento administrativo ha llevado al desarrollo de verdaderas escuelas corrientes administrativas.

Esto no quiere decir que se han dejado de utilizar, sino que, debido a las necesidades de las organizaciones, han permitido la definición de otras tendencias administrativas desarrolladas especialmente con tecnología de punta.

Para que se comprenda y se identifique mejor el conocimiento y la aplicación de la administración es importante diferenciar que es un principio, teoría y escuela de la administración.

El desarrollo de la gestión administrativa ha estado influenciado por diversas culturas y civilizaciones a lo largo de la historia. Este resumen destaca la diversidad de influencias culturales en el desarrollo de la gestión, desde los primeros registros escritos hasta estructuras organizativas posteriores, más complejas. A continuación, se muestra una descripción general de los hitos más importantes en el desarrollo de la administración desde el año 5000 a.C. Hasta el siglo XIV:

Tabla 2

Principales aportaciones de la administración

Periodo y Contribuyentes	Aportaciones
5000 aC– Sumerios:	Los sumerios crearon registros escritos para fines comerciales y gubernamentales, marcando el comienzo del registro y registro de las actividades administrativas.
4000 aC–2000 aC– Egipcios:	Los egipcios hicieron inventarios y llevaron diarios de ventas e impuestos. Crearon burocracias complejas para la agricultura y la construcción a gran escala, empleando gerente de tiempo completo y utilizando pronósticos y planificación.
4000 aC– Hebreos:	Los judíos aplicaron los principios de excepción y departamentos. Introdujeron los Diez Mandamiento, la planificación a largo plazo y los conceptos de control.
2000 aC–17.00 aC– Babilonios:	Los babilonios fortalecieron las leyes comerciales, incluidas las normas, los salarios y las obligaciones contractuales.
500 aC– Chino:	Los chinos formularon la constitución Zhou y Confucio sentó las bases para el buen gobierno e influyó en la administración con principios éticos.
500–200 aC– Griegos:	Los griegos desarrollaron la ética del trabajo, la universalidad de la administración (Sócrates) y propusieron el método científico para la resolución de problemas.
200 aC– Anuncio –Romanos:	Los romanos establecieron industrias manufactureras en áreas como armas, cerámica y textiles. Construyeron carreteras, organizaron cervecerías y emplearon mano de obra calificada. Adoptaron una estructura organizativa autoritaria basada en roles.

300 dC–siglo XX –Iglesia Católica:	La Iglesia Católica tiene una estructura jerárquica descentralizadas con control estratégico y política centralizada.
1300– veneciano:	Los venecianos crearon el marco legal para el comercio y el comercio, promoviendo el desarrollo de practicas administrativas en el campo del comercio.

Nota. Elaboración propia

9.1.6. Origen y desarrollo de las escuelas de la Administración

La administración es una disciplina amplia que abarca diversos enfoques y teorías. A lo largo del tiempo, han surgido diferentes escuelas del pensamiento en el campo de la administración, cada una con sus propias ideas y enfoques sobre cómo gestionar organizaciones de manera efectiva.

A continuación, se mencionan algunas de las escuelas más influyentes:

Tabla 3

Principales enfoques, escuelas y modelos de la administración

Énfasis	Teorías administrativas	Principales enfoques
En las tareas	Administración científica	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
	Teoría clásica	Organización formal. Principios generales de la administración.
En la estructura	Teoría neoclásica	Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: organización formal e informal. Análisis intraorganizacional e interorganizacional.
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización Informal. Motivación, Liderazgo, comunicaciones y dinámicas de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teorías de las decisiones Integración de los objetivos organizacionales e individuales.

En el ambiente	Teoría estructuralista	Análisis intraorganizacional y ambiental enfoque de sistema abierto.
	Teoría de la contingencia	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistemas abierto.
En la tecnología	Teoría de la contingencia	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico)
En la competitividad	Nuevos enfoques	Caos y complejidad. Aprendizaje organizacional. Capital Intelectual

Nota. Elaboración propia

¿Cuál es el mejor modelo, enfoque o escuela?

Según Amaru (2009) el libro de Fundamentos Administrativos menciona:

La elección de la mejor escuela, modelo o enfoque depende de las circunstancias específicas. En los primeros días de la era industrial moderna, los administradores y empresarios diseñaron técnicas y estructuras que se suponía debían aplicarse universalmente a cada situación. Sin embargo, otra perspectiva sostiene que los administradores deben seleccionar modelos o estilos de gestión adaptados a cada situación particular. Algunas teorías son eficaces en contextos específicos, pero no en otros, y lo que funciona para ciertos gerentes puede no ser igualmente efectivo para otros.

Esta divergencia condujo al desarrollo de la teoría de la situación o teoría situacional (teoría de la contingencia), que reconoce que la elección de la mejor escuela, modelo o enfoque depende de las circunstancias particulares. (pág. 8)

Estas escuelas muestran enfoques tanto históricos como modernos en la teoría de la administración. Es importante destacar que muchas organizaciones adoptan elementos de varias escuelas según sus necesidades y contextos particulares. La administración es una disciplina en constante evolución, y a medida que cambian las condiciones del entorno empresarial y organizacional, surgen nuevas ideas y enfoques.

Escuela Clásica: Representante notable Henry Fayol y Frederick Taylor, entre sus principales ideas está el enfoque en la estructura organizativa, funciones administrativas, principios de administración científica, especialización del trabajo, jerarquía, etc.

Henry Fayol subrayó que los conceptos fundamentales de la administración incluyen la planificación, organización, dirección y control. Este autor fue contratado por la corporación minera y metalúrgica francesa Comambault, donde permaneció a lo largo de su carrera hasta retirarse como director general en 1918.

En 1888, cuando ascendió a esta posición, la empresa enfrentaba una crisis inminente.

Desde 1885, los accionistas no recibían dividendos, las fábricas solo generaban pérdidas y las minas de carbón estaban casi agotadas. Fayol transformó esta situación mediante la clausura de unidades con déficit, el lanzamiento de nuevos productos y la adquisición de más minas de carbón.

A la edad de 77 años, al retirarse, había convertido la compañía en un caso de gran éxito. (Amaru, 2009, pág. 46)

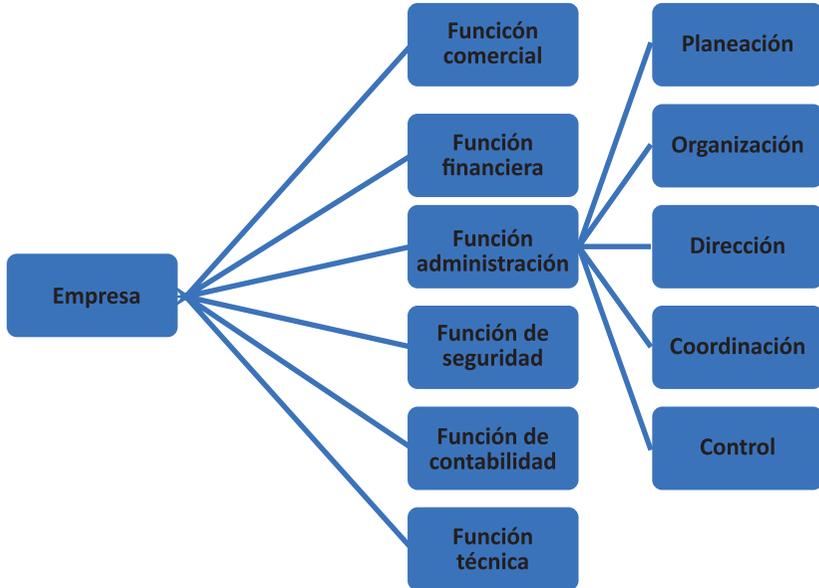
De acuerdo con Fayol, la administración es una actividad común a todo lo que emprende el ser humano (familia, negocios, gobierno) y siempre exige algún grado de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Para responder a esta necesidad el autor comienza dividiendo la empresa en actividades y funciones distintas.

- 1) Técnica (producción y manufactura)
- 2) Comercial (compra, venta, intercambio)
- 3) Financiera (obtención y utilización del capital)
- 4) Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- 5) Contabilidad (registro de existencias, balances, costos, estadísticas).
- 6) Administración (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Figura 7

Funciones de la Empresa según Fayol



Nota. En la figura evidencia las funciones de la empresa según Henry Fayol. Tomada de (Amaru, 2009)

Fayol consideraba a la empresa como un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia en la medida en que se enfoca en el objetivo principal de proporcionar valor a sus consumidores en forma de bienes o servicios. Aunque Fayol haya utilizado una compañía industrial como punto de partida, esa idea se aplica a cualquier tipo de organización. Tomar decisiones, establecer metas, definir directrices y atribuir responsabilidades a los integrantes de las organizaciones para que las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar sigan una secuencia lógica son parte del trabajo de dirigente.

Amaru (2009) menciona:

Fayol planteó que la función administrativa era la más crucial de todas y proporcionó definiciones para cada uno de sus elementos de la siguiente manera:

–Planeación (previsión): Analizar el futuro y diseñar un plan de acción a mediano y largo plazo.

– Organización: Establecer una estructura humana y material para llevar a cabo una empresa.

– Dirección: Mantener activo al personal en toda la empresa.

– Coordinación: Agrupar, unificar y armonizar toda la actividad y esfuerzo.

– Control: Velar por que todo se desarrolle de acuerdo con los planes y las instrucciones. (pág. 47)

Cuando se organiza una empresa, sus empleados deben recibir instrucciones sobre lo que deben hacer, sus acciones deben coordinarse y sus tareas requieren control gerencial. De acuerdo con el siguiente apartado.

– Los principales destacados incluyen la preparación cuidadosa y ejecución rigurosa de planes.

– La coherencia de la organización con los objetivos y recurso.

– El establecimiento de una autoridad única y constructiva.

– La armonización de actividades

– Toma de decisiones clara

– La eficiente selección de personal

– La definición clara de obligaciones

– El estímulo a la iniciativa y responsabilidad

– La recompensa justa por servicios

– La sanción de faltas

– El mantenimiento de la disciplina

– La subordinación de intereses individuales al interés general

– La unidad de mando

– La supervisión del orden de material y humano

– El control total y la lucha contra el exceso de la reglamentación, burocracia y papeleo.

La Administración ha evolucionado a lo largo del tiempo, dando lugar a diversas corrientes o escuelas que reflejan diferentes enfoques y perspectivas sobre como gestionar y dirigir organizaciones. A continuación, se resume algunas de las escuelas más destacadas de la administración:

1. Escuela clásica: Representantes Henry Fayol y Frederick Taylor. Énfasis en la estructura organizativa, la eficiencia y la división del trabajo. Fayol desarrolló los principios generales de la administración, mientras que Taylor se centró en la aplicación de métodos científicos para mejorar la eficiencia en la producción.

2. Escuela de las Relaciones Humanas: Representante Elton Mayo, Kurt Lewin. Sus ideas principales fue la importancia de las relaciones sociales en el trabajo, la influencia del ambiente laboral en la productividad y la motivación de los empleados.

3. Escuela de la Teoría de Sistemas: Representante Ludwig von Bertalanffy. Sus ideas principales consideran las organizaciones como sistemas complejos con partes interrelacionadas, enfocándose en la interdependencia y la interconexión de las partes.

4. Escuela de la Teoría de Contingencia: Su representante Joan Woodward, Paul Lawrence, Jay Lorsch. Sus ideas principales es sostener que no hay una única forma correcta de administrar, y las decisiones y enfoques dependen del contexto y las circunstancias particulares.

5. Escuela de la calidad total: Representado por W. Edwards Deming, Joseph Juran. Las principales ideas se centran en la mejora continua, la calidad del producto o servicio, y la participación activa de los empleados en los procesos de la toma de decisiones.

6. Escuela del Enfoque del contingente: Su representante Tom Burns, G. M. Stalker, Donaldson.

Sus ideas principales son similares a la teoría de contingencia, pero más enfocada en la adaptación de la estructura y procesos de la organización a las demandas del entorno.

7. Escuela del Empowerment: Representante Stephen Covey, Pete Senge. Sus ideas principales se centran en empoderar a los empleados, fomentar el aprendizaje organizativo, promover la autogestión y la responsabilidad compartida.

9.1.7. Fases del Proceso Administrativo

Figura 8

Proceso Administrativo



Nota. En la presente figura se evidencia el proceso administrativo en las organizaciones y empresas

La toma de decisiones en relación con los objetivos y la asignación de recursos se denomina administración. Este proceso comprende cuatro funciones principales: control, dirección, organización y planificación.

Las ventajas inherentes al proceso administrativo incluyen la provisión de un marco conceptual que constituye la base para la exploración del campo de la administración y la capacidad de incorporar las mejores ideas del pensamiento administrativo es flexible, ya que fomenta la adaptabilidad para su aplicación en diversas situaciones. (Sánchez, 2015, pág. 127)

9.1.7.1. Planeación

Es definir los objetivos de la organización, establecer las estrategias para desarrollar dichos objetivos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar actividades de trabajo.

Figura 9

Proceso Administrativo: Planeación



Nota. En la presente figura se evidencia el primer proceso administrativo que es planeación. Tomado (istockphoto, 2023)

Objetivos

Un objetivo es un resultado o propósito que se desea obtener, en planeación tenemos dos tipos de objetivos:

–Objetivos establecidos, son los objetivos que la organización muestra hacia el exterior.

–Objetivos reales, son los objetivos que en realidad la organización persigue.

Los objetivos reúnen algunas características que coincide con varios autores:

– Medibles: Los objetivos deben ser mesurables, es decir, deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo.

– Claros: Los objetivos deben tener una definición clara, entendible, y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.

– Alcanzables: Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta las capacidad o recursos humanos, financieros, tecnológicos, etc., que posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

Planes

Es un documento que describe como cumplir los objetivos.

Según Amaru (2009) menciona:

Los planes pueden ser categorizados mediante diversos métodos, y uno de los más recientes para los administradores es la clasificación según su permanencia, dividiéndolos en permanentes y temporales. Los planes a corto plazo, también conocidos como planes con una finalidad singular, dejan de existir una vez que se alcanzan los objetivos. Ejemplos de planes temporales incluyen el cronograma de un curso, el plan de construcción de una casa y el presupuesto de una campaña publicitaria. Estos planes temporales suelen abordar decisiones no programadas. Por otro lado, los planes permanentes abarcan decisiones programadas para situaciones predeterminadas, como la definición del negocio o la misión de la empresa. (pág. 52)

Los planes abarcan aspectos como la misión y visión de la organización, el análisis del entorno, la fijación de metas y la elaboración de acciones estratégicas. Además, estos planes establecen objetivos y estrategias destinados a alcanzar metas a largo plazo. Durante la fase de planificación, se destaca la toma de decisiones, la cual se describe como un proceso racional que implica la selección del curso de acción óptimo entre diversas alternativas. (Munch, 2014, pág. 44)

En la administración, los planes pueden ser clasificados según su duración en permanentes y temporales. Los planes temporales, como los de corto plazo, son destacados una vez que se logran los objetivos, abordando decisiones no programadas, como el cronograma de un curso o el presupuesto de una campaña publicitaria. Por otro lado, los planes permanentes abarcan

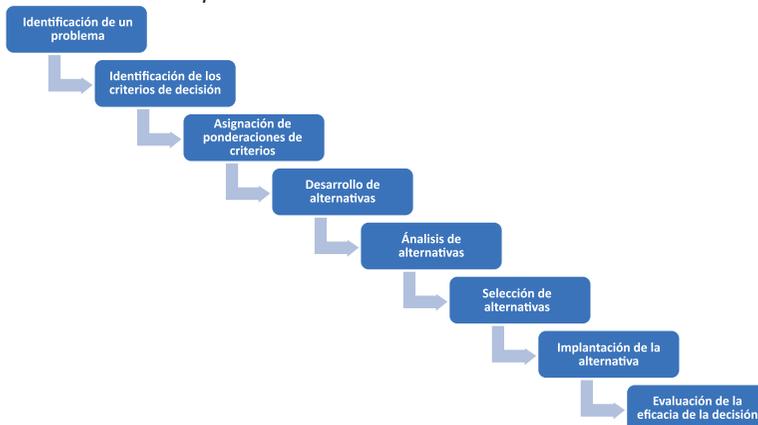
decisiones programadas para situaciones específicas, como la definición del negocio o la misión de la empresa.

Además, estos planes incluyen aspectos como la misión, visión, análisis del entorno, establecimiento de metas y acciones estratégicas.

La toma de decisiones juega un papel crucial en la planificación, siendo un proceso racional para elegir la opción óptima entre diversas alternativas.

Figura 10

Toma de decisiones en el proceso de Planeación



Nota. En la presente figura se evidencia la identificación de los pasos para la toma de decisiones en el proceso de planeación. Tomado de (Munch, 2014)

En las organizaciones todos deben tomar decisiones, pero este rol es fundamental en los gerentes.

Es una de las funciones gerenciales, la toma de decisiones es tan importante en la administración que los gerentes pueden tomar decisiones en base a tres perspectivas principales:

- Racionalidad
- Racionalidad limitada
- Intuición

Tipos de decisiones y condiciones para la toma de decisiones

Los gerentes de cualquier tipo de organización deben tomar decisiones dependiendo del tipo del problema que enfrentan, estas decisiones pueden ser de dos tipos:

a. Decisiones programadas

Un problema estructurado es simple y de fácil resolución, y se pueden aplicar decisiones repetitivas utilizando métodos rutinarios. Procedimiento, regla y política son los tres tipos de decisiones programadas. UTPL (2023).

Las situaciones en las que se pueden establecer procedimientos o reglas para guiar la toma de decisiones se conocen como decisiones programadas. Las decisiones programadas permiten una respuesta eficiente y consciente, lo que las hace adecuadas para situaciones estandarizadas y repetitivas.

Las organizaciones suelen usar sistemas automatizados o software para implementar y gestionar decisiones programadas; estos sistemas reducen la carga de trabajo humano y reducen la probabilidad de errores en la toma de decisiones.

b. Reglas y políticas

Afirmación explícita que le indica a un gerente que puede o no hacer. UNIR (2023).

Decisiones basadas en políticas organizativas o reglas predefinidas. Ejemplo: Una empresa puede tener políticas que prohíban el comportamiento en el lugar de trabajo, y la decisión de sancionar por incumplir con las políticas preestablecidas.

c. Procedimiento Operativos

Serie de etapas secuenciales para responder a un problema bien estructurado. UNIR (2023).

Decisiones que siguen un conjunto de pasos bien definidos. Ejemplo: Una cadena de producción, la decisión de control de calidad después de cada etapa del proceso puede ser programada.

d. Decisiones no programadas

Los problemas no estructurados son problemas nuevos o desconocidos para una organización, por lo que la toma de decisiones no puede programarse y se toman decisiones únicas en función del tipo de problema.

Los gerentes deben enfrentar tres condiciones diferentes: certidumbre, riesgo e incertidumbre, independientemente del tipo de problema y decisión que se tome.

–Certidumbre. Cuando se puede tomar una decisión con seguridad porque se sabe el resultado de cada alternativa.

–Riesgo. En esta situación se puede estimar la probabilidad de ciertos resultados.

–Incertidumbre. Cuando no se tiene estimaciones ni resultados posibles de las alternativas en las decisiones. UTPL (2023).

Las decisiones no programadas son más complejas y con frecuencia requieren la participación activa de los gerentes y líderes organizacionales. Más que las reglas predefinidas, sus decisiones pueden basarse en la experiencia, la intuición y la información contextual. Además, la toma de decisiones no programadas implica un mayor grado de incertidumbre y riesgo porque no hay garantía de que las decisiones sean correctas o exitosas en un futuro.

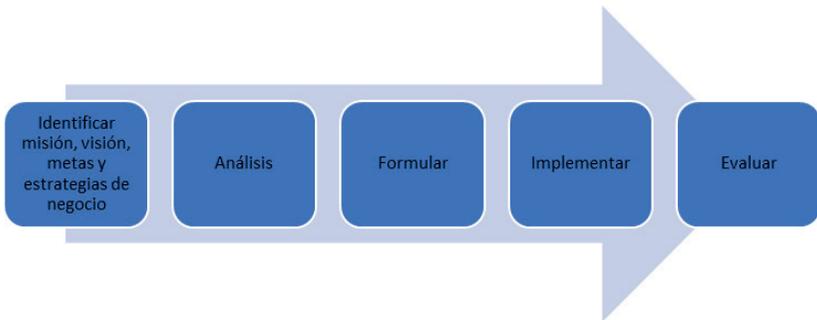
Administración estratégica

La formulación, implementación y evaluación de estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo de una organización son parte del proceso continuo y sistemático conocido como administración estratégica. Este método da una organización dirección y propósito, ayudando a alinear sus operaciones con su entorno cambiante.

Aquí hay algunas de las partes clave de la gestión estratégica. El ámbito académico es donde se discute principalmente el concepto de administración estratégica, con la intención de dar un entendimiento de que se trata no solo de dirección o planeación, sino del conjunto completo de las funciones de administración. Los pasos de la gestión clásica y de la gestión estratégica son idénticos, según una revisión rápida. (Torres, 2015, pág. 49)

Figura 11

Procesos de la Administración estratégica



Nota. En la presente figura se evidencia los procesos de la administración estratégica. Tomado de (Torres, 2015)

9.1.7.2. Organización

Como menciona UNIR (2023)

Distribuir y estructurar el trabajo para lograr los objetivos de la organización se conoce como organización; cuando tenemos una distribución formal, hablamos de la estructura organizacional. Un organigrama es una forma visual de representar esta estructura. Los gerentes participan en el proceso de diseño organizacional al establecer o modificar la estructura, un proceso que implica tomar decisiones sobre seis aspectos fundamentales:

- Especialización de trabajo
- Departamentalización
- Cadena de mando

- Tramo de control
- Centralización y descentralización
- Formalización

La manera en que se organizan los recursos y las actividades de una entidad para que pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Una de las principales funciones de la administración es la organización, que se ocupa de diseñar la estructura interna de la empresa, estableciendo cómo se dividirán, coordinarán y controlarán las tareas y responsabilidades.

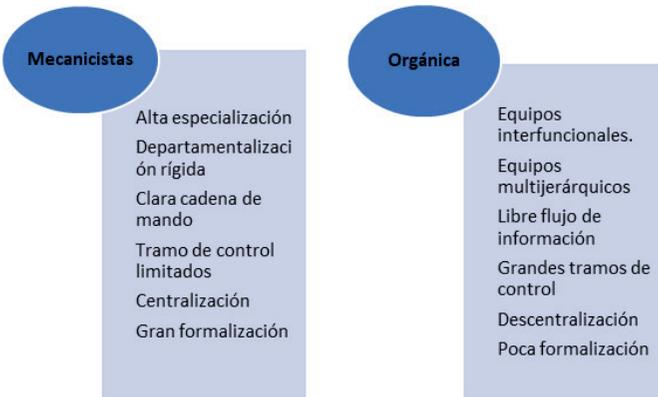
Estructuras mecanicistas y orgánicas

Las estructuras mecanicistas y orgánicas son dos enfoques diferentes en el diseño organizacional y representan diferentes formas de organizar y administrar una empresa.

Tom Burns, un sociólogo, y GM Stalker, un psicólogo y sociólogo, popularizaron estos términos en la década de 1960. Aquí se muestran algunas de las características fundamentales de cada tipo de estructura.

Figura 12

Estructuras mecanicistas y orgánicas



Nota. En la presente figura se evidencia los procesos de estructuras mecanicistas y orgánicas. Tomado (UTPL, 2023)

9.1.7.3. Dirección

Figura 13

Dirección



Nota. En la presente figura se evidencia que los directivos desempeñan un papel clave en la toma de decisiones, la asignación de tareas, la motivación del personal y la supervisión del rendimiento. Tomado (istockphoto, 2023).

Comunicación organizacional

Según UTP (2023): Para entender la comunicación gerencial se debe tener claro el concepto y los elementos de la comunicación organizacional.

a. Comunicación formal: Comunicación que tiene lugar por los acuerdos de trabajo establecidos en la organización.

b. Comunicación informal: Comunicación no definida por la estructura jerárquica de la organización.

c. Dirección del flujo de la comunicación

– Comunicación hacia abajo, es la comunicación que fluye desde el gerente hacia los empleados.

– Comunicación hacia arriba, la comunicación que fluye desde los empleados hacia el gerente.

- Comunicación horizontal, comunicación entre los empleados de un mismo nivel.
- Comunicación diagonal, comunicación que cruza los niveles de trabajo y las áreas de la organización.

d. Redes de comunicación organizacional, los flujos vertical y horizontal de la comunicación organizacional se pueden combinar y crear una variedad de patrones llamados redes de comunicación. Tipos de redes de comunicación:

- Radio pasillo, es una red de comunicación organizacional informal.

La comunicación organizacional es un componente crucial del funcionamiento de una empresa u organización porque afecta directamente la cultura, las relaciones internas y la productividad. Se refiere al intercambio de información, conceptos y mensajes dentro de una organización y comprende una variedad de procesos y canales.

Control

El control es el proceso de observar, comparar y corregir el desempeño de los trabajadores.

El control es crucial porque ayuda a los gerentes a determinar si se están cumpliendo las metas organizacionales y, si no, las razones por las que no.

El control y la planificación están conectados.

Todo intento de controlar sin aviones es sin sentido porque la gente no puede saber dónde quiere ir sin antes saber dónde quiere ir. (UNIR, 2023)

El proceso de control

El proceso de control es un proceso de tres pasos en el que se mide el desempeño real, se compra este contra un estándar y se toman acciones administrativas para corregir cualquier desviación o para hacerse cargo de los estándares inadecuados.

Figura 14

Control



Nota. Proceso mediante el cual los gerentes y líderes de una organización supervisan, evalúan y regulan las actividades para asegurar que se estén llevando a cabo de acuerdo con los planes establecidos y que se estén logrando los objetivos organizacionales. (UTPL, 2023)

Control para el desempeño organizacional

El rendimiento de una organización se refleja en la suma de todas las actividades laborales llevadas a cabo en su interior.

Indicadores de rendimiento organizacional:

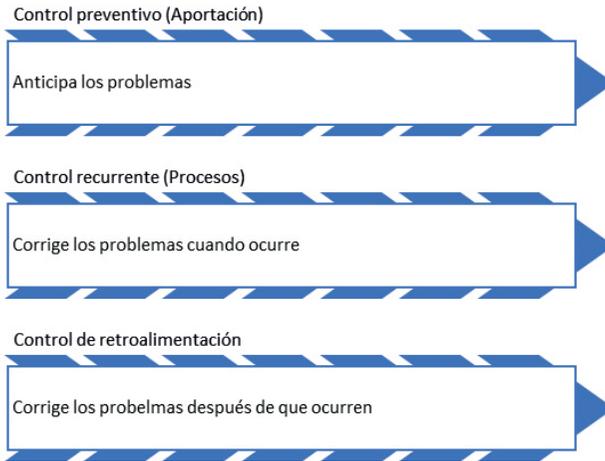
- Productividad organizacional: se refiere a la cantidad de bienes o servicios generados en relación con los insumos necesarios para obtener dicho resultado.
- Efectividad organizacional: mide las adecuaciones de los objetivos organizacionales y evalúa que tan bien se están alcanzando dichos objetivos.
- Categorización de la industria y las empresas.

Herramientas para controlar el desempeño organizacional

Todos los gerentes necesitan herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional.

Figura 15

Tipos de controles



Nota. En la figura se evidencia los tipos de control en el ámbito empresarial y su aplicación depende de los objetivos y las necesidades específicas de la organización. (UTPL, 2023)

10. Actividad de aprendizaje

Actividad de aprendizaje 1

Tema: Proceso administrativo

Superlatina es una compañía especializada en la producción de equipos de telecomunicaciones destinados a grandes empresas y entidades gubernamentales. Su distintivo competitivo siempre ha sido la calidad de sus productos. Sin embargo, sus precios son superiores a los de la competencia y los plazos de entrega son más extensos, lo que ha resultado en la pérdida gradual de clientes. La alta dirección ha reconocido la necesidad de tomar medidas.

Por lo tanto, optaron por mejorar los métodos y procesos de trabajo en el área de diseño y ensamblaje de equipos, donde se identificaron los principales problemas. Para llevar a cabo esta mejora, la empresa contrató a una consultora ecuatoriana. Los objetivos consistían en analizar los procesos y

proponer mejoras en un periodo de seis meses, con otros seis meses necesarios para la implementación. La consultora sugirió una metodología participativa, proponiendo que Superlatina designara a un grupo de empleados jóvenes y con alto potencial para trabajar con sus consultores.

Este grupo recibiría formación para desempeñar roles de consultores internos y serían responsables de la ejecución del proyecto.

Después de la firma del contrato, Superlatina formó un equipo de empleados, principalmente aprendices y gerentes junior con alrededor de un año de experiencia en la empresa.

Estos empleados fueron capacitados y asignados a tareas de campo, guiados por la consultora, con el objetivo de evaluar y mejorar los procesos de desarrollo y fabricación de equipos grandes. Meses después, el equipo presentó sus hallazgos. Tras la revisión de la consultora y la aprobación de la dirección general, se autorizó la implementación de las recomendaciones.

Cuando comenzaron las reuniones y entrevistas para llevar a cabo la implantación, el grupo notó que el cambio no sería tan sencillo como parecía. La reacción general de los empleados, especialmente de ingenieros y técnicos de montaje, tendió a ser negativa.

Uno expresaba:

– Si se implementara la modificación que ustedes sugieren, la calidad estaría en riesgo.

– Desde una perspectiva técnica, esto resulta imposible. No se puede reducir la duración de esa etapa.

– Ustedes no tienen conocimiento del proceso directo.

Un tercer individuo añadía:

– ¿Entonces, para esto vinieron antes? Si lo hubiera sabido, les habría proporcionado información que no supieron solicitar. Sus recomendaciones no van a ser efectivas.

Están pasando por alto factores cruciales.

Después de seis meses, la situación se encontraba estancada. El contrato con la empresa consultora había llegado a su fin. La alta dirección de Superlatina argumentaba que había pagado por un proyecto de mejora y que dicho objetivo no se había logrado. La empresa consultora sostenía que su responsabilidad concluía con la formación de los consultores internos; si no lograban implementar las mejoras, eso ya no era su problema. Si Superlatina buscaba una solución, debía contactar un nuevo proyecto.

Instrucciones:

Lea el texto que antecede y de acuerdo al aporte de Henry Fayol y las fases de los procesos administrativos, responda como un administrador las siguientes interrogantes:

- 1) ¿Cuáles son los inconvenientes principales de este caso en relación con el proceso administrativo?
- 2) ¿Cuáles son sus sugerencias para abordar el problema en este momento?
- 3) ¿Está familiarizado con situaciones similares donde se hayan experimentado problemas debido a deficiencias en la planificación, organización, dirección y control? ¿Cuál fue el resultado?
- 4) Con base en su experiencia con este caso de estudio, resuma los factores críticos de éxito en el proceso de gestión.

Tabla 3
Principales enfoques, escuelas y modelos de la administración

Dimensiones	Escala de evaluación	Escala de evaluación	Escala de evaluación	Total
	2	1	0,10	
Contenido	Examina la efectividad de los procedimientos de planificación, organización, liderazgo y control de cambios implementados por Superlatina.	Muestra la mayoría de la excelencia en lo procesos de planificación, organización, liderazgo y control de cambios llevados a cabo por Superlatina.	No proporciona toda la información. La capacidad de resumen no fue adecuada.	

Objetivos	Elabora un plan que incluya metas y métodos de supervisión, estructuración del equipo y fases de liderazgo.	La redacción no incluye un plan que contemple metas, mecanismos de supervisión, estructura del equipo y fases de liderazgo.	No establece un plan que incluya metas, métodos de supervisión, estructura del equipo y fases de liderazgo.
Ortografía	No tiene faltas de ortografía	Tiene de una a tres faltas de ortografía por cuartilla.	Tiene más de tres faltas de ortografía por cuartilla.
Conclusión	Incluye un análisis y el desarrollo de trabajo. Da su opinión sustentada	No elabora su conclusión correctamente.	No realiza la conclusión
Bibliografía	Incluye más de dos fuentes de información con todos sus datos	Influye sólo una fuente de información con todos sus datos.	No cita ni utiliza fuentes de información.

Nota. Rúbrica de evaluación.

11. Autoevaluación

Temas: Administración

Indicaciones:

- Lea detenidamente las preguntas.
- Está prohibido el uso de corrector.
- La prueba consta de 10 preguntas relacionadas con conocimientos generales y específicos de Administración, cada pregunta tiene un valor de 1 punto, siendo el valor del sumatorio máximo 10 y mínimo 0.
- Las preguntas son de opción múltiple presentan cuatro posibles alternativas de solución a), b), c) y d), deberá escoger sólo una respuesta.

1. Los planes dentro de una organización pueden ser:

- a. Estratégico y operacional
- b. A corto plazo y a largo plazo
- c. Uso único y permanente
- d. Temporales y permanentes

2. La toma de decisiones es un proceso de ocho etapas, la primera de ellas es:

- a. La retroalimentación de la acción
- b. La validación de alternativas
- c. La identificación de un problema
- d. Causa–Efecto

3. Un líder para poder influir en los demás debe cumplir con algunos rasgos que le ayuden dentro del proceso de motivación hacia sus seguidores, uno de estos rasgos NO es:

- a. Deseo de poder
- b. Confianza en sí mismo
- c. Inteligencia
- d. Motivación

4. La comunicación que tiene lugar por los acuerdos de trabajo dentro de la organización y que han sido establecidos, por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, se está hablando de la comunicación:

- a. Formal
- b. Vertical
- c. Transversal
- d. Diagonal

5. La teoría de liderazgo que supone que un buen líder debe aclarar la trayectoria para ayudar a sus seguidores a lograr llegar, desde donde están hacia sus objetivos laborales, buscando eliminar obstáculos tanto como sea posible, se refiere a la teoría de:

- a. De los logros
- b. De la ruta-meta
- c. Liderazgo carismático
- d. De dirección inversa

6. Cuando se hace referencia a que tan estandarizados están los trabajos dentro de la organización y hasta qué grado las reglas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados, se habla del nivel de:

- a. Formalización
- b. Documentación
- c. Socialización
- d. Archivo

7. Las etapas de la administración son:

- a. Planeación, organización, dirección y control
- b. Planeación, sistematización, ejecución y supervisión
- c. Previsión, planeación, dirección y control
- d. Proyección, planeación, ejecución y supervisión

8. De acuerdo con su tamaño las empresas se clasifican en:

- a. Grandes, medianas, pequeñas, micro
- b. Públicas, privadas y mixtas
- c. Unipersonales, sociedades mercantiles, sociedades de personas, sociedades de capital.
- d. Comerciales, servicio, industriales, mineras, etc.

9. El padre del proceso administrativo es:

- a. Elton Mayo
- b. Frederick Taylor
- c. Henri Fayol
- d. Peter Drucker

10. Selecciona las características que hay dentro de las organizaciones

- a. Tienen un propósito que se expresa a través de objetivos que la organización espera cumplir.
- b. Las organizaciones están formadas por personas con ellas se puede realizar el trabajo necesario para que la organización logre sus metas.
- c. Están estructuradas pueden ser abiertas y flexibles, sin deberes laborales específicos o un estricto apego a reglas de trabajo.
- d. Todas son correctas

12. Evaluación final

Nombre del Docente:	Ing. Viviana Melissa Cuadra Jama		
Nombre de la Asignatura:	Administración	Código:	CAT04-1B2
Carrera:	Tecnología Superior en Contabilidad y Asesoría Tributaria		
Nombre del Estudiante:			

Indicaciones:	<p>–Lea detenidamente las preguntas. –Está prohibido el uso de corrector. –La prueba consta de 10 preguntas relacionadas con conocimientos generales y específicos de Administración, cada pregunta tiene un valor de 1 punto, siendo el valor del sumatorio máximo 10 y mínimo 0. –Las preguntas son de opción múltiple presentan cuatro posibles alternativas de solución a), b), c) y d), deberá escoger sólo una respuesta y rellenar con el esferográfico de color azul en forma de circunferencia totalmente la letra que corresponda su alternativa de solución.</p>	Calificación:
----------------------	--	----------------------

1. Institución que marcó el inicio de investigaciones en el ámbito psicológico y sociológicas encabezadas por Elton Mayo

- a) Escuela de las relaciones Humanas
- b) Escuela de la teoría de la decisión
- c) Escuela del Proceso Administrativo
- d) Escuela de la Medición Cuantitativa

2. En la teoría clásica se puso énfasis en:

- a) Las personas
- b) La estructura
- c) Relaciones Humanas
- d) El ambiente

3. ¿En qué década se desarrolló la escuela clásica?

- a) A principios de la segunda década del Siglo XX.
- b) Fines de la primera década del siglo XX.
- c) A mediados de la segunda década del siglo XX.
- d) A mediados de la segunda década del siglo XV.

4. Seleccione la respuesta correcta:

El tamaño de las empresas depende de muchos factores uno de ellos es el número de empleados.

- | | |
|-------------|---------------------------|
| a) MICROS | 1. 1-9 EMPLEADOS |
| b) PEQUEÑAS | 2. 10 HASTA 49 EMPLEADOS |
| c) MEDIANAS | 3. 50 HASTA 200 EMPLEADOS |
| d) GRANDES | 4. MÁS DE 200 EMPLEADOS |

a) a1,b2,c3,d4.

b) a1,b2,c4,d3.

c) a2,b1,c3,d4.

d) a2,b3,c4,d1.

5. De acuerdo con su tamaño las empresas se clasifican en:

- a) Grandes, medianas, pequeñas, micro
- b) Públicas, privadas y mixtas
- c) Unipersonales, sociedades mercantiles, sociedades de personas, sociedades de capital.
- d) Comerciales, servicio, industriales, mineras, etc.

6. Los principales aportes de la Escuela de la Administración científicas fueron:

- a) Los conceptos de calidad

- b) Ninguno de los aspectos indicados
- c) Todos los aspectos mencionados
- d) El estudio de los tiempos y movimientos.

7. Enlace según corresponda la Teoría Administrativa con su Autor de acuerdo a su característica principal

a. Énfasis en la estructura	a. Teoría de la contingencia
b. Énfasis en las tareas	b. Teoría de la burocracia
c. Énfasis en la Tecnología	c. Administración científica
20	750
	1250

- a) ac, bb, ca
- b) ba, bc, cc
- c) ca, cb, aa
- d) ab, bc, ca

8. Los gerentes se responsabilizan de la planeación del trabajo mental:

- a) Economicus
- b) Operaciones
- c) División de trabajo
- d) Organización

9. Aquel planteamiento psicosocial de la empresa que plantea que el principal objetivo de todos los participantes de la empresa es su supervivencia, y para eso ha de crear valor recibe la denominación de:

- a) Escuela de la administración científica
- b) Escuela de relaciones humanas
- c) Teoría clásica
- d) Teoría del comportamiento

10. Aquel planteamiento psicosocial de la empresa que propone mejorar la eficiencia de la empresa a través de la mejora de las relaciones humanas y sociales de los trabajadores recibe la denominación de:

- a) Escuela de las relaciones humanas
- b) Teoría clásica
- c) Escuela de la Administración científica
- d) Teoría del comportamiento

13. Solucionario de las autoevaluaciones

Temas: Administración

Indicaciones:

- Lea detenidamente las preguntas.
- Está prohibido el uso de corrector.
- La prueba consta de 10 preguntas relacionadas con conocimientos generales y específicos de Administración, cada pregunta tiene un valor de 1 punto, siendo el valor del sumatorio máximo 10 y mínimo 0.
- Las preguntas son de opción múltiple presentan cuatro posibles alternativas de solución a), b), c) y d), deberá escoger sólo una respuesta.

1. Dentro de una organización, los programas pueden presentarse de la siguiente manera:

- a. Estratégico y temporales
- b. A corto plazo y a largo plazo
- c. Uso único y permanente
- d. Temporales y permanentes

2. La toma de decisiones es un proceso de ocho etapas, la primera de ellas es:

- a. La retroalimentación de la acción
- b. La validación de alternativas
- c. La identificación de un problema
- d. Causa– Efecto

3. Un líder para poder influir en los demás debe cumplir con algunos rasgos que le ayuden dentro del proceso de motivación hacia sus seguidores, uno de estos rasgos NO es:

- a. Deseo de poder
- b. Confianza en sí mismo
- c. Inteligencia
- d. Motivación

4. La comunicación que tiene lugar por los acuerdos de trabajo dentro de la organización y que han sido establecidos, por ejemplo, cuando un gerente le pide a un empleado que complete una tarea, se está hablando de la comunicación:

- a. Formal

- b. Vertical
- c. Transversal
- d. Diagonal

5. La teoría de liderazgo que supone que un buen líder debe aclarar la trayectoria para ayudar a sus seguidores a lograr llegar, desde donde están hacia sus objetivos laborales, buscando eliminar obstáculos tanto como sea posible, se refiere a la teoría de:

- a. De los logros
- b. De la ruta-meta
- c. Liderazgo carismático
- d. De dirección inversa

6. Cuando se menciona qué tan uniformes son los roles laborales en una organización y en qué medida las normas y procedimientos influyen en el comportamiento de los empleados, se hace referencia al grado de:

- a. Formalización
- b. Documentación
- c. Socialización
- d. Archivo

7. Las etapas de la administración son:

- a. Planeación, organización, dirección y control
- b. Planeación, sistematización, ejecución y supervisión
- c. Previsión, planeación, dirección y control
- d. Proyección, planeación, ejecución y supervisión

8. De acuerdo con su tamaño las empresas se clasifican en:

- a. Grandes, medianas, pequeñas, micro
- b. Públicas, privadas y mixtas
- c. Unipersonales, sociedades mercantiles, sociedades de personas, sociedades de capital.
- d. Comerciales, servicio, industriales, mineras, etc.

9. El padre del proceso administrativo es:

- a. Elton Mayo
- b. Frederick Taylor
- c. Henri Fayol
- d. Peter Drucker

10. Elige las cualidades presentes en una organización:

- a. Poseen un propósito definido mediante objetivos que la organización aspira alcanzar.
- b. Comprenden individuos cuya labor es fundamental para que la organización alcance sus metas.
- c. Exhiben una estructura que puede ser abierta y flexible, sin deberes laborales específicos o una adherencia estricta a reglas de trabajo.
- d. Todas son correctas

14. Glosario

Actividad: Conjunto de tareas u operaciones de una persona o entidad.

Actividad comercial: Basada en la adquisición de unos materiales que son colocados en el mundo exterior en el mismo estado de compra.

Actividad económica: Es la serie de actos realizados por el hombre para la obtención de los bienes que son los necesarios.

Administración: Lugar físico donde el administrador ejerce su cargo. Acción y efecto de administrar.

Administrar: Dirigir la economía de una persona o una entidad. Gobernar, regir, gestionar.

Análisis: Estudio realizado para separar las distintas partes de un todo.

Beneficio: Utilidad, provecho, ganancia.

Conocimiento: Recurso más importante de la era de la información. Es un activo intangible. Familiaridad o comprensión de las ganancias logradas por medio del estudio y la experiencia.

Capacidad: La cantidad fija de factor humano y tecnológico con que cuenta la organización empresarial.

Capital: Conjunto de derechos, integrados en la estructura económica. Aportación a un negocio o empresa. Corresponde a las empresas individuales.

Capital de explotación: Activo circulante.

Capital de inversión: Capital fijo. Inmovilizado.

Capital de trabajo: Fondos de maniobra. Capital circulante.

Comercio: Negociación que se hace comprando, vendiendo o permutando unas cosas con otras. Conjunto de comerciantes.

Compañía: Empresa. Persona jurídica.

Control: Comprobación, verificación, inspección.

Control de gestión: Sistema de administración que permite el sistema integral de las acciones que se planearon y se ejecutaron para conseguir unos beneficios de empresa. Determina el avance periódico de la mismas a fin de ejercer acciones de retroalimentación y correctivas en el caso de incumplimiento o desviación.

Desarrollo: Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. Aplicación concreta de los logros obtenidos en la investigación hasta que se inicia la producción comercial.

Documento: Escrito con que se prueba, acredita o hace constar una cosa. Cualquier cosa que sirve para ilustrar o comprobar algo.

Economía: Administración correcta, razonable y prudente de los bienes. Ciencia que la estudia. Conjunto de actividades de una colectividad humana relativas a la producción y consumo de las riquezas.

Empresa: Unidad económica de producción de bienes y servicios. Acción de emprender y cosa que se emprende.

Empresa comercial: Aquella que adquiere del mundo exterior unos determinados productos, pero no realiza ningún proceso de transformación ni elaboración de los mismos para proceder a su comercialización. Vende y coloca los productos en el mercado tal como los adquirido.

Empresario: Persona que rige una empresa y asume el riesgo de la misma siendo ésta su propio patrimonio. En algunos casos director de una empresa, que reúne los factores de producción y los dispone con arreglo a un plan para obtener su mejor rendimiento. También se podría utilizar la palabra gerente ya que gestiona la empresa.

Factor: Cada uno de los recursos económicos de los medios de producción naturales o previamente elaborados que son utilizados en la función de transformación económica.

Fundamento: Razón principal o motivo con que se pretende dar fuerza y solidez a una cosa. Primeras nociones de alguna ciencia.

Gerente: El que dirige, gobierna y administra negocios y lleva la firma de una sociedad o empresa mercantil.

Gestión: Acción de gestionar. Administración.

Inversión: Acción y efecto de invertir. Adquisición por parte de un individuo, una empresa o una colectividad, de bienes de capital para aumentar la producción.

Lucro: Ganancia o provecho que se obtiene de algo, especialmente de un negocio. Beneficio.

Lucrar: Logar

Recurso Humano: Conjunto integrado de conocimientos, habilidades y competencias del personal de una organización. Como el capital estructural, el capital humano es propiedad de las personas que lo detecta y no de la organización que os emplea. Parte renovable del capital intelectual.

15. Referencias bibliográficas

Amaru, A. C. (2009). Fundamento de Administración: Teoría general y proceso administrativo. Recuperado el Enero de 2023, de <https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/252175923-109426991-Fundamentos-de-Admin.pdf>

Antón, J. (2011). Empresa y administración. Macmillan Iberia, S.A. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/52804>

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría General de la Administración (Décima ed.). México: McGraw - Hill. https://doi.org/https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/3678/1/dokumen.pub_introduccion-a-la-teoria-general-de-la-administracion-decima-edicion-9781456269821-1456269828-9781456271824-1456271822%20%283%29.pdf

Custodio, K., Ríos, O., & Ríos, M. (2020). Habilidades gerenciales y motivación laboral de asesores de negocios. UCV HACER Revista de Investigación y Cultura - Universidad César Vallejo, 9(3). <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7946104>

González, A. (2017). Proceso Administrativo. (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/39415>

Hernández, J., & Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. <https://doi.org/https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/atotonilco/issue/archive>

Munch, L. (2014). Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (Segunda ed.). México: Pearson Educación. <https://doi.org/https://profesorailleanasilva.files.wordpress.com/2015/10/administracion-c3b3n-lourdes-munch-2a-edicion-c3b3n.pdf>

Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española. <https://doi.org/https://dle.rae.es/empresa?m=form>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración (Octava ed.). México: Pearson

Educación. https://doi.org/https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15549/mod_resource/content/0/Robbins-Administracion.pdf

Romero, E., Villalobos, C., Montero, M., Velasquez, E., & Méndez, L. (2022). Análisis crítico del aporte de Peter Drucker a la Ciencia Administrativa. *Economía & Negocios Revista de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann*, 4(2), 280-296. <https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8617506>

Sánchez, M. (2015). *Administración 1* (Primera ed.). México: Grupo Editorial Patria. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/39474>

Torres, Z. (2015). *Administración Estratégica* (Primera ed.). México: Grupo editorial Patria. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/39403>

UTPL. (Diciembre de 2023). Obtenido de <https://cursosmooc.utpl.edu.ec/course/view.php?id=50>:

Zapata, P. (2017). *Contabilidad General* (Octava ed.). Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.

16. Anexos o recursos

–Diferencias entre un negocio y una empresa
<https://www.youtube.com/watch?v=QwwzUA96TeE>

–Libro de Administración
<https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/39474>

–Libro de Administración II
<https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/39475>

–Libro Empresa y administración
<https://elibro.net/es/ereader/utcotopaxi/52804>

–Empresa y Administración
<https://www.youtube.com/watch?v=ScSg1DTLG5w>

–Origen y desarrollo de escuelas de la Administración
<https://www.youtube.com/watch?v=mMTGViCAL1c>

–Teorías de Administración, Teorías de la Administración
<https://www.youtube.com/watch?v=F6PLGjLrBOW>

–Fases del proceso administrativo
<https://www.youtube.com/watch?v=ev9zebk5EeE>



INSTITUTO SUPERIOR
TECNOLÓGICO
VICENTE LEÓN

Guía

general de estudio
de la **asignatura**

Julio 2024

ISBN: 978-9942-676-09-2



9 789942 676092