

Administración básica.

Una perspectiva global y empresarial

Juan Ramiro Guerrero Jirón
Graciela Maribel Fajardo Aguilar
Andrea del Cisne Vega Granda





© **Juan Ramiro Guerrero Jirón**

jguerrero@utmachala.edu.ec

Docente de la Carrera de Enfermería, Facultad de Ciencias Químicas y de la Salud, Ecuador.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4525-1738>

Graciela Maribel Fajardo Aguilar

gfajardo@utmachala.edu.ec

Docente de la Carrera de Mercadotecnia, Facultad de Ciencias Empresariales, Ecuador.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1152-6414>

Andrea del Cisne Vega Granda

avega@utmachala.edu.ec

Docente de la Carrera de Economía, Facultad de Ciencias Empresariales, Ecuador.

Código ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5091-5220>

© Editorial Grupo Compás, 2025

Guayaquí, Ecuador

www.grupocompas.com

<http://repositorio.grupocompas.com>

Primera edición 2025-10-22

ISBN: 978-9942-33-955-3

DOI: <http://doi.org/10.48190/9789942339553>

Distribución online

 Acceso abierto

Cita

Guerrero, J., Fajardo, G., Vega, A. (2025) Administración básica. Una perspectiva global y empresarial. Editorial Grupo Compás

Este libro es parte de la colección de la Univesidad Técnica de Machala y ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad de la publicación. El copyright estimula la creatividad, defiende la diversidad en el ámbito de las ideas y el conocimiento, promueve la libre expresión y favorece una cultura viva. Quedan rigurosamente prohibidas, bajo las sanciones en las leyes, la producción o almacenamiento total o parcial de la presente publicación, incluyendo el diseño de la portada, así como la transmisión de la misma por cualquiera de sus medios, tanto si es electrónico, como químico, mecánico, óptico, de grabación o bien de fotocopia, sin la autorización de los titulares del copyright.

ÍNDICE

Prólogo.....	10
CAPITULO I	11
Teorías de la administración	12
Introducción	12
Objetivo general:.....	14
Objetivos específicos:.....	14
Administración y empresa	16
Introducción a la teoría general: La administración y sus perspectivas.....	18
Papel de la administración.....	19
Los orígenes de la Administración.....	21
Antecedentes históricos de la administración.	22
Preparación de las condiciones para el surgimiento de la empresa moderna.....	24
Teorías de la administración	26
Enfoque clásico y enfoque humanista de la administración..	26
La administración científica.....	27
Teoría clásica de la administración	28
Teoría de las relaciones humanas.....	28
Enfoque neoclásico y enfoque estructuralista	30
Planeación Estratégica.....	33
Importancia de la planificación estratégica en un entorno empresarial global.	33
Visión a Largo Plazo y Adaptabilidad	33
Coordinación y alcance global	34

Gestión de Riesgos y Competitividad	34
Cultura organizacional y Participación	34
Análisis PESTEL.....	35
Análisis FODA.....	37
Matriz Ansoff.....	37
Modelo de las cinco fuerzas de Porter	38
Cultura organizacional y perspectiva global.....	38
Alineación Cultural y adopción de teorías administrativas.....	39
Asignación eficiente de roles y responsabilidades.....	40
Claridad y transparencia	40
Control Gestión del desempeño	42
Evaluación del desempeño y retroalimentación en un entorno global.....	42
Manejo de riesgos y toma de decisiones en contextos internacionales.....	43
Teorías clásicas de la administración	44
Principios de la administración según Henri Fayol	45
Principios de la administración científica según Frederick Taylor	46
Evolución del pensamiento administrativo.....	48
Casos de Estudio	49
McDonald's.....	49
División del Trabajo y Especialización de Roles	49
Autoridad y Responsabilidad.....	50
Centralización y Jerarquía.....	50
El iPad 2 de Apple	51

División del Trabajo y Especialización de Roles	52
Autoridad y Responsabilidad.....	52
Centralización y Jerarquía.....	52
Optimización de Procesos	53
Sistematización del capítulo	54
Importancia de la planificación estratégica en un entorno empresarial global:	54
Métodos y herramientas para la formulación de estrategias:	54
Cultura Organizacional y Perspectiva Global	54
Control Gestión del Desempeño.....	54
Teorías Clásicas de la Administración.....	55
Casos de Estudio	55
Preguntas de reflexión y comprensión	55
Glosario.....	57
Referencias.....	58
CAPÍTULO II	64
Proceso administrativo.....	64
Introducción	64
<i>Fuente: Autoría propia</i>	65
Objetivo general:.....	65
Objetivos específicos:.....	66
Planeación: concepto de planeación.....	67
Importancia y beneficios, pasos de la planeación	69
Niveles de la planeación, Instrumentos de la planeación	71
Instrumentos de la Planeación:.....	74
Principios de la planeación	76

Organización.....	79
Dirección.....	81
Control.....	83
Sistemas de control (Supervisión):	84
Evaluación, métodos del control, técnicas de control más empleadas	86
Pasos del control	87
Descripción del esquema de control, principios del control ..	89
Casos de estudio	90
Caso 1: La Expansión de Tienda Éxito	90
Preguntas por Resolver:.....	90
Caso 2: La Reorganización de 'Fábrica Textil Andina'	90
Preguntas por Resolver:.....	91
Caso 3: Servicios Rápidos S.A.	91
Preguntas por Resolver:.....	91
Sistematización del capítulo	91
La importancia del proceso administrativo.....	91
Planeación	92
Organización.....	92
Dirección.....	92
Control.....	92
Preguntas de reflexión y comprensión	92
Glosario.....	94
Referencias.....	95
CAPÍTULO III	99
Estructura orgánica	99

Introducción	99
Objetivo general:	100
Objetivos específicos:	100
Definición y funciones de la estructura organizacional	101
Estructura orgánica	101
Elementos de una estructura organizacional	101
Variables de la teoría de la contingencia	103
Factores organizacionales que influyen en la estructura	105
Diseño Organizacional	106
Especialización del trabajo	106
Departamentalización	106
Cadena de mando y tramo de control	106
Centralización, descentralización y formalización	107
Cultura y comportamiento organizacional	107
Administración Integral de Servicios	108
Proceso de operaciones en empresas de servicios	108
Proceso de recursos humanos en empresas de servicios	108
Procesos administrativos en empresas de servicios	108
Proceso de marketing en empresas de servicios	109
Administración de Recursos Humanos	109
Calidad en la Administración de Recursos Humanos	109
Enfoque sistémico en los servicios	109
Gestión estratégica de los recursos humanos	110
Capacitación y desarrollo del talento humano	110
Medición y mejora del desempeño	111
Casos de estudio	111

Caso 1: Startup Creativa Innovarte	111
Preguntas a Resolver:	111
Caso 2: Proyecto Colaborativo de Tecnología Educativa	111
Preguntas a Resolver:	112
Caso 3: Agencia de Publicidad Círculo Creativo	112
Preguntas a Resolver:	112
Sistematización del capítulo	113
Estructura Orgánica	113
Formalización	113
Diferenciación	113
Departamentalización	113
Jerarquía	113
Preguntas de Reflexión y comprensión	114
Glosario	114
Referencias	116
CAPÍTULO IV	118
Proceso de control	118
Introducción	118
Objetivo general:	119
Objetivos específicos:	119
Calidad Total	120
Calidad	120
Generalidades y etapas de evolución de la calidad	120
Definiciones y precursores de la calidad	121
Pilares de la calidad y calidad del servicio	121
Parámetros para implementar un modelo de calidad total .	121

Integración de la calidad en la administración de recursos humanos	122
Planeación, Gestión y Mejoramiento Continuo de la Calidad	122
Planeación estratégica de la calidad	122
Gestión de la calidad	123
Mejoramiento continuo de la calidad	123
Herramientas e instrumentos de calidad	123
Control del proceso con enfoque en recursos humanos y calidad de servicio	124
Evaluación y Control de la Calidad	124
Introducción a la evaluación y control de la calidad	124
El modelo de evaluación de la calidad	124
Instrumentos para evaluar la calidad	125
Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000 ...	126
ISO 9000: Principios y enfoque para la gestión de la calidad	127
Principios y enfoque de gestión para el mejoramiento del servicio	128
Enfoque económico	128
Estudio de costo efectividad y beneficio	129
Beneficios de la Estructura Organizacional y el Proceso de Control de la Calidad	131
Beneficios de una estructura organizacional eficiente	131
Tipos de estructuras organizacionales y su impacto	131
Fundamentos del proceso de control de la calidad	132

Integración entre estructura organizacional y control de calidad	132
Resultados y ventajas competitivas derivadas	132
Caso 1: Logística Ineficiente en Distribuciones Verdes	133
Preguntas a Resolver:	133
Estudio de casos	133
Caso 2: Calidad Inconsistente en Panadería El Trigal	133
Preguntas a Resolver:	133
Caso 3: Ausentismo Laboral en Servicios Técnicos Modernos	134
Preguntas a Resolver:	134
Sistematización del capítulo	134
Proceso de Control	134
Establecimiento de Estándares	135
Medición del Desempeño	135
Comparación con Estándares	136
Acciones Correctivas	137
Retroalimentación	137
Preguntas de reflexión y comprensión	138
Glosario	139
Referencias	140

Prólogo

El presente texto didáctico titulado, Administración Básica. Una Perspectiva Global y Empresarial, surge como una necesidad de ofrecer una visión clara, práctica y actualizada sobre los fundamentos administrativos que rigen la dinámica de las organizaciones en el siglo XXI. En un mundo caracterizado por la globalización, la constante evolución tecnológica y la competitividad creciente, la administración se convierte en una herramienta indispensable para alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

Este libro está dirigido tanto a estudiantes como a profesionales que buscan consolidar y ampliar sus conocimientos en el campo de la gestión. Aquí se abordan los principios clásicos de la administración junto con enfoques modernos que responden a las demandas de un entorno empresarial complejo y cambiante. La intención es proporcionar un material que, más allá de la teoría, ofrezca ejemplos concretos, casos reales y herramientas útiles para la toma de decisiones, el liderazgo estratégico y la planificación organizacional.

Cada capítulo ha sido diseñado para facilitar la comprensión progresiva de los conceptos, desde los más básicos hasta aquellos que requieren un análisis crítico y contextual. La perspectiva global que se incorpora permite visualizar cómo las prácticas administrativas pueden adaptarse a diferentes culturas, normativas y modelos económicos, enriqueciendo así la formación profesional de los lectores.

Esta obra invita a reflexionar sobre el papel de la administración como motor de cambio, innovación y crecimiento sostenible. Es, además, una guía para afrontar los retos organizacionales con visión, responsabilidad y compromiso ético. Esperamos que este

libro se convierta en un recurso valioso para quienes desean contribuir a la mejora continua de sus organizaciones, desde una perspectiva integral, profesional y humanista.

CAPITULO I

Teorías de la administración

Introducción

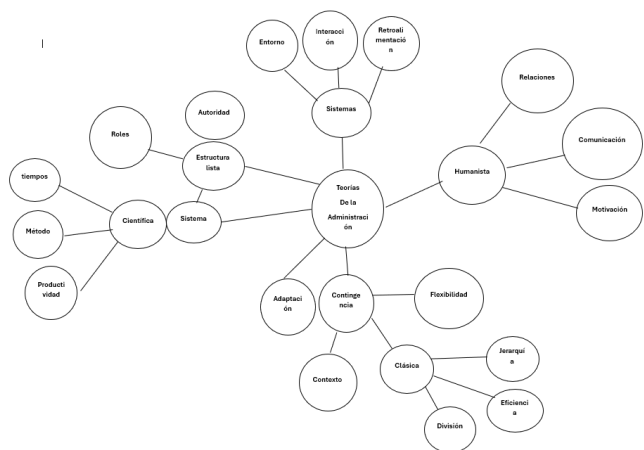
En presente texto didáctico sobre administración básica. Una perspectiva global y empresarial, pretende aportar a las buenas prácticas en el proceso administrativo, a través de estrategias de administrar, diseñar, mantener un ambiente y clima laboral propicio, para cumplir metas selectas con eficiencia, eficacia y efectividad en los roles y actividades asignadas. Por lo tanto, en esta investigación se enfatiza al talento humano que realizan las funciones de planear, organizar, integración de personal, dirigir y controlar. Por ende, administrar es una actividad esencial a todos los niveles organizacionales; sin embargo, las habilidades gerenciales requeridas varían con el nivel organizacional. En este sentido, en esta investigación se desagrega las siguientes unidades: Teorías de la administración. proceso administrativo. estructura orgánica, proceso de control, las mismas que, permiten la mejora continua en los servicios y productos para la satisfacción de los clientes y afianzar el éxito en las organizaciones y la cúspide empresarial.

La administración básica constituye el eje estructural sobre el cual se desarrollan las actividades organizacionales, ya sea en contextos empresariales, institucionales o comunitarios. Este enfoque permite comprender los fundamentos que rigen la planificación, organización, dirección y control de los recursos en una entidad. En un mundo globalizado, la gestión eficiente se ha convertido en una competencia clave para enfrentar desafíos económicos, sociales y tecnológicos. La perspectiva global de la administración permite adaptar estrategias y prácticas que respondan a entornos cambiantes y diversos. Asimismo, su aplicación empresarial

fortalece la toma de decisiones orientadas a la productividad y sostenibilidad. Estudiar la administración desde una mirada integral brinda herramientas esenciales para impulsar la competitividad y el desarrollo sostenible de las organizaciones modernas.

La importancia de la administración básica radica en su capacidad para organizar y optimizar los recursos disponibles dentro de cualquier entidad, facilitando el logro de objetivos institucionales y empresariales. Su aplicación eficaz contribuye a una mejor toma de decisiones, planificación estratégica y coordinación de procesos. En un entorno globalizado, la administración permite adaptar prácticas corporativas a contextos internacionales, impulsando la competitividad. Además, promueve una cultura organizacional orientada a la eficiencia, la innovación y la sostenibilidad. Esta disciplina es esencial para enfrentar desafíos económicos y tecnológicos de forma estructurada. En el ámbito empresarial, fortalece el liderazgo y mejora los resultados operativos. Por ello, su estudio es fundamental en la formación de profesionales competentes.

Ilustración 1. Teorías de la administración



Fuente: autoría propia

Objetivo general:

Analizar las principales teorías de la administración para comprender su evolución, fundamentos y aplicación en la gestión organizacional contemporánea.

Objetivos específicos:

1. Identificar las características y principios fundamentales de las principales teorías administrativas, como la científica, clásica, humanista, estructuralista, sistémica y contemporánea.
2. Comparar las distintas teorías de la administración según su enfoque, contexto histórico y contribución al desarrollo organizacional.
3. Evaluar la aplicabilidad de las teorías administrativas en la resolución de problemas y mejora de la eficiencia en diferentes tipos de organizaciones.

Competencia: Utiliza los aspectos básicos fundamentales para una organización efectiva.

La gestión empresarial constituye un elemento esencial en el desenvolvimiento de toda organización, independientemente de su tamaño o alcance, ya sea local o global, desde la formulación de estrategias hasta la supervisión cotidiana, la gestión desempeña un papel determinante en el logro de los objetivos corporativos. En un escenario empresarial cada vez más interrelacionado y competitivo, comprender los principios fundamentales de la gestión desde una perspectiva global se convierte en un aspecto crítico para el éxito en los negocios.

En el dinámico escenario empresarial de hoy en día, la gestión emerge como un pilar fundamental que respalda el éxito y la continuidad de las organizaciones, como se da en empresas familiares locales o en multinacionales de alcance global, la aplicación efectiva de los principios de gestión se convierte en un factor crucial para lograr los objetivos estratégicos y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución. Esta introducción se adentra en el ámbito de la gestión básica desde una perspectiva global y empresarial, explorando sus elementos esenciales y su importancia en el contexto actual (Cevallos et al., 2023).

La administración comprende una serie de procesos y métodos que orientan y coordinan los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos de una organización, desde la planificación estratégica hasta la ejecución práctica, implica tomar decisiones clave que moldean el rumbo y el desarrollo de una empresa. En un contexto mundial cada vez más interconectado, donde las barreras geográficas son menos relevantes y las influencias del mercado van más allá de los límites nacionales, comprender la administración desde una perspectiva global se convierte en un requisito fundamental para el éxito empresarial.

La etapa inicial de la administración, conocida como planeación, establece un marco para las actividades de la organización al definir metas, identificar recursos y elaborar estrategias para lograr los objetivos deseados. La organización, otro componente vital, se refiere a la estructuración de la empresa, asignando roles y responsabilidades de manera eficiente para mejorar el funcionamiento interno. En cuanto a la dirección, la tercera pieza clave, implica inspirar, motivar y guiar a los empleados hacia el logro de metas establecidas, promoviendo un entorno colaborativo y de alto rendimiento.

El control, como elemento complementario a la planeación, organización y dirección, asegura la coherencia entre los resultados efectivos y los objetivos preestablecidos, permitiendo ajustes y correcciones necesarias para mantener el rumbo hacia el éxito. Por otro lado, la gestión de recursos humanos, un aspecto crucial de la administración se enfoca en reclutar, desarrollar y retener el talento humano, reconociendo que los empleados constituyen el activo más valioso de cualquier organización. En un contexto global, la gestión financiera, el marketing, la ética empresarial y la responsabilidad social adquieren una relevancia aún mayor, dado que las empresas deben sortear diversas culturas, regulaciones y expectativas sociales en su búsqueda de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo.

Administración y empresa

Las teorías de la administración han surgido como concepciones desarrolladas tras el análisis exhaustivo de diversos factores que influyen, tanto de forma directa como indirecta, en el desempeño de las organizaciones y de las personas que las conforman. Con el paso del tiempo, han emergido múltiples enfoques en estas teorías, sin que exista una única teoría definitiva. En el ámbito de las ciencias administrativas, la gestión empresarial abarca la coordinación de todos los procesos relacionados con la toma de decisiones dentro de cualquier organización.

Esto se sigue de la planificación y la gestión de recursos para alcanzar los objetivos establecidos por la junta directiva. Dentro de este contexto, destacan dos aspectos fundamentales: el administrativo y el gerencial. Los diversos estilos de dirección presentes en las ciencias administrativas se enmarcan en el gobierno de la empresa, y están estrechamente relacionados con el

tipo de liderazgo y las funciones internas que tienen lugar en ella (Cevallos et al., 2023).

Estos estilos pueden variar desde ser flexibles, autocráticos, paternalistas, burocráticos, democráticos, corporativistas hasta institucionales, cada uno con una idea diferente sobre cómo dirigir y gestionar. Así como la política en el ámbito nacional, la dirección y administración de una empresa se rigen por sus propios intereses, metas y objetivos. Esto se traduce en una serie de relaciones tanto internas como externas con los diversos actores involucrados en sus actividades. Por lo tanto, la continuidad de la organización privada se ve sustentada en el establecimiento de relaciones con proveedores, clientes y otros vínculos de interés.

La administración en una empresa conlleva la toma de decisiones estratégicas y operativas, la asignación de recursos, la supervisión del personal y la evaluación del rendimiento, entre otras responsabilidades. Una gestión efectiva es esencial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa, ya que permite optimizar los recursos disponibles y adaptarse a un entorno empresarial en constante cambio.

En la actualidad, la inclusión de la mujer en el ámbito administrativo está ganando fuerza, reflejándose en la ocupación de puestos de mayor rango. Por tal razón, la tendencia actual en muchos países desarrollados es imponer cuotas de participación de la mujer (cuotas de equidad de género) en las empresas, a efecto de reducir la discriminación y la brecha salarial entre mujeres y hombres, por lo que es importante cuestionar si esta inclusión se realiza genuinamente para valorar el trabajo y esfuerzo de las mujeres, o si simplemente se busca cumplir con cuotas de equidad de género impuestas para reducir la discriminación y la brecha salarial entre mujeres y hombres.

En conclusión, el campo de la administración empresarial es amplio y complejo, abarcando diversos enfoques, teorías y prácticas. La dirección de empresas implica la coordinación de procesos, la toma de decisiones estratégicas y la gestión de recursos para alcanzar los objetivos organizacionales. Los diferentes estilos de dirección reflejan la diversidad de enfoques en la gestión empresarial, cada uno con sus propias características y aplicaciones. Además, la inclusión de la mujer en el ámbito administrativo está en aumento, aunque es importante reflexionar sobre la verdadera motivación detrás de esta inclusión y asegurar que se valore el trabajo y el talento de las mujeres de manera justa y equitativa.

Introducción a la teoría general: La administración y sus perspectivas

La administración se estructura desde las siguientes perspectivas:

Como se ha dicho la administración va más allá de simples tareas operativas, las mismas que se realizan para lograr su objetivo de forma eficaz. Por lo tanto, la administración pública no se reduce a operaciones instrumentales, sino que requiere, para cumplir eficazmente su propósito de mejorar la vida de las personas a través de la acción estatal, una profunda sensibilidad cultural. Al considerar estas múltiples tareas, podría lograrse en consideración los aportes de la teoría de civilizaciones al implementar las responsabilidades administrativas.

La disciplina conocida como teoría de las organizaciones se dedica al examen de las organizaciones en un sentido amplio. Por otro lado, la administración se distingue como la dirección lógica de las actividades de una organización, ya sea con fines de lucro o no. Esta abarca la planificación, organización, dirección y control de las

actividades dentro de una entidad, y se caracteriza por la división del trabajo. En consecuencia, la administración resulta esencial para la existencia, supervivencia y éxito de las organizaciones. En cuanto a la teoría general de la administración, se enfoca en el estudio de la administración en su conjunto, sin importar su aplicación en organizaciones con o sin fines de lucro (Tamayo y de Armas, 2023).

La perspectiva implica la habilidad de llevar el conocimiento a la acción, de convertir la teoría en práctica y utilizar el saber para analizar y resolver problemas. Esta capacidad se manifiesta en la capacidad de traducir ideas y conceptos abstractos presentes en la mente del administrador en acciones concretas. Esta acción se fortalece con una actitud positiva, generando un comportamiento activo y proactivo, liderazgo efectivo y una comunicación sólida dentro del equipo, permitiendo así que las cosas se desarrollen de manera exitosa.

Así, la administración se organiza desde distintas ópticas:

- Perspectiva Científica: Orientada a aplicar el método científico en la resolución de cuestiones administrativas.
- Perspectiva Técnica: Centrada en la aplicación de herramientas, procedimientos y métodos para mejorar la eficiencia y calidad en la gestión.
- Perspectiva Artística: Reconoce la importancia de la creatividad, el liderazgo y la intuición en el ámbito de la administración (Cevallos et al., 2023).

Papel de la administración

A nivel mundial la administración está sujeta a un gran cambio, para que una empresa u organización pueda estar modernizada, es usada en diferentes áreas incluyendo empresas comerciales y organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales. En este sentido, la administración es fundamental en cualquier

empresa u organización ya sea macro meso o micro, ya que ayuda a planificar, organizar, dirigir y llevar un control exacto de los recursos que tienen los mismos al lograrlo estas organizaciones pueden cumplir objetivos y metas que se propongan brindando una atención efectiva a los clientes (Tamayo y de Armas, 2023).

Nos encontramos con dos tipos de administración, aquella que va en el sector privado y la que hace referencia a un sector público; dentro del sector privado el objetivo que quiere lograr la administración es que estas organizaciones permanezcan dentro del mercado afrontando las diferentes barreras y mejorando sus productos, brindándolos con la mayor calidad posible al cliente de manera que, lo privado significa algo antagónico y completamente opuesto ya que hace referencia a lo que no es para todos, o sea, sea se deben cumplir con una serie de condiciones para formar parte del sector privado.

Las empresas públicas usan la administración para buscar soluciones y mejorar sus servicios públicos, teniendo, así como resultado el bienestar de la comunidad y población. Por dende, esta rama es una disciplina que conlleva una gran responsabilidad, al ente que este encargado, ya que tiene todo el peso para poder gestionar de manera correcta las funciones de los diferentes trabajadores que laboran en un departamento en especial, donde cada uno de ellos tiene un trabajo importante para poder llevar a cabo el proceso de una buena administración.

El resultado de una correcta administración se ve reflejado cuando disminuye el uso de recursos y de tiempo logrando un producto efectivo que conlleve consigo calidad y satisfacción del cliente. Para esto tenemos una característica importante que es el liderazgo, dentro de una empresa debe tomarse en cuenta este valor, ya que cada persona cumple una función importante sin embargo cada uno tiene un líder que los impulsa a trabajar en

equipo con una comunicación activa, en efecto, toda reforma o cambio exige compromiso e involucramiento activos de los trabajadores de una organización.

Los orígenes de la Administración

El estudio de la administración pública en México ha evolucionado desde el siglo XIX hasta el siglo XXI, con importantes contribuciones de precursores y estudiosos destacados. En el siglo XIX, autores como Simón Tadeo Ortiz, M. R. Veytia, Teodosio Lares, Luis de la Rosa, Francisco de Paula Madrazo, José Castillo Velasco y otros sentaron las bases de la disciplina. Destaca especialmente el trabajo de Luis de la Rosa en "Ensayo sobre la administración pública de México y medios para mejorarla" (1853), considerado la obra fundadora de la administración pública en México. En el siglo XX, la obra de Lucio Mendieta y Núñez, con "La administración pública en México" (1942), marcó un hito al situar la administración pública en relación con la sociología, abordando temas más allá del derecho administrativo. Además, José Galván Escobedo, Omar Guerrero y otros autores mexicanos han contribuido significativamente al estudio de la administración pública a lo largo del siglo XX y principios del siglo XXI. Estos autores han abordado la administración pública desde diversas perspectivas, enriqueciendo el campo disciplinario con aportaciones teóricas y sociológicas.

Este artículo constituye un análisis exhaustivo de los materiales vítreos descubiertos en las capas estratigráficas en las excavaciones realizadas en el predio del sitio conocido como la CAAC. Este conjunto de recipientes de vidrio representa la cultura material presente en el área de estudio, lo que permite avanzar hacia el objetivo de la investigación: establecer las características de la vida cotidiana de los grupos que habitaron en este espacio desde la fundación de la colonia agrícola en 1870 hasta mediados del siglo

XX. Para lograr este fin, hemos integrado el registro arqueológico con fuentes y documentos históricos, considerando este corpus de información como un todo coherente y complementario.

Este enfoque multidisciplinario nos permite reconstruir no solo los aspectos materiales de la vida en la CAAC, sino también comprender mejor las dinámicas sociales, económicas y culturales que moldearon la existencia de sus habitantes a lo largo de varias décadas (Sanchez, 2019).

Antecedentes históricos de la administración.

Los antecedentes de la administración son fundamentales para comprender cómo ha evolucionado esta disciplina a lo largo del tiempo. Desde las primeras formas de organización social hasta las teorías más modernas de gestión empresarial, los antecedentes históricos proporcionan una base sólida para entender los principios y prácticas que sustentan la administración en la actualidad.

La Revolución Industrial marcó un punto de inflexión en la historia de la administración. Surgieron nuevas técnicas de gestión para manejar la producción en masa, la mano de obra y la logística. Figuras como Frederick Taylor y Henri Fayol desarrollaron teorías sistemáticas sobre la administración científica y la gestión de empresas.

En el siglo XX, la administración como disciplina académica comenzó a consolidarse, con la fundación de escuelas de negocios y la publicación de obras importantes sobre gestión y organización. Las contribuciones de pensadores como Peter Drucker, Max Weber y otros fueron fundamentales para el desarrollo de la teoría administrativa moderna.

Por otro lado, es importante hablar acerca de la Administración Pública, como área de estudio, ha sido reconocida como una carrera universitaria en varios países, incluyendo Cuba hasta la década de 1960. Sin embargo, después de ese período, esta disciplina desapareció temporalmente como una carrera independiente, y más tarde resurgió con un enfoque predominantemente orientado hacia la gestión dentro del ámbito de las ciencias económicas. A partir de los años 90, se ha incrementado el reconocimiento de su importancia, aunque todavía enfrenta desafíos para ser plenamente reconocida como una Ciencia Social. Este trabajo explora las múltiples dimensiones de la Administración Pública, su interacción con otras disciplinas de las Ciencias Sociales, y aboga por un enfoque transdisciplinario en su estudio, superando las meras perspectivas multidisciplinarias e interdisciplinarias con las que se suele asociar. (Tamayo y Armas, 2023).

La Teoría Clásica de la Administración, formulada por Henri Fayol, se fundamentaba en una concepción administrativa caracterizada por conceptos como previsión, organización, autoridad, coordinación y control. Para implementar este enfoque administrativo, se establecieron catorce principios generales de gestión. El propósito de este estudio es investigar las percepciones de los enfermeros sobre las prácticas administrativas actuales en el ámbito de la salud, y determinar en qué medida estas percepciones se alinean con los principios de la teoría clásica de la administración. La metodología utilizada fue cualitativa, de naturaleza descriptiva y exploratoria. Se recopilaron datos a través de entrevistas semiestructuradas con ocho enfermeros, con diversas trayectorias profesionales, seleccionados mediante un proceso de selección racional (Rocha et al., 2019).

Preparación de las condiciones para el surgimiento de la empresa moderna.

En el panorama empresarial actual, la creación y el éxito de empresas modernas no son simplemente el resultado de la casualidad o la inspiración individual; están profundamente arraigados en un entorno socioeconómico propicio. Este ensayo explora cómo diversas condiciones socioeconómicas influyen en el surgimiento y la prosperidad de las empresas modernas, destacando la importancia de políticas gubernamentales, infraestructura, educación y cultura empresarial.

Es indispensable destacar un marco regulatorio favorable es fundamental para el florecimiento de empresas modernas. Las regulaciones claras y flexibles, que fomentan la inversión y la innovación, son esenciales. Los gobiernos deben simplificar trámites, ofrecer incentivos fiscales y garantizar la protección de la propiedad intelectual. Además, un entorno regulatorio laboral equilibrado promueve la contratación y retención de talento, impulsando así el crecimiento empresarial.

El acceso a financiamiento también juega un papel crucial. Las empresas modernas a menudo requieren capital inicial para operar y expandirse. Por lo tanto, es esencial contar con diversas fuentes de financiamiento, como préstamos bancarios, capital de riesgo y programas de subsidios gubernamentales. El acceso a financiamiento adecuado puede catalizar la innovación y el crecimiento de las empresas emergentes (Cognizant, 2023).

La infraestructura sólida es otro pilar importante para el surgimiento de empresas modernas. La disponibilidad de carreteras, transporte público confiable, energía y telecomunicaciones de calidad es fundamental. Además, en la era digital, el acceso a Internet de alta

velocidad y servicios en la nube son críticos para la competitividad empresarial.

Por otro lado, una infraestructura robusta crea un entorno adecuado para la eficiencia operativa y la expansión empresarial. La educación y la capacitación son clave en el desarrollo de una fuerza laboral preparada para las demandas del mercado actual. Invertir en educación de calidad, programas de capacitación vocacional y desarrollo de habilidades digitales es esencial para nutrir el talento necesario para las empresas modernas. Una fuerza laboral bien educada y capacitada impulsa la innovación y la productividad, fundamentales para el éxito empresarial.

La promoción de la innovación y la investigación también es esencial para el surgimiento de empresas modernas. La creación de parques tecnológicos, incubadoras de empresas y programas de subvenciones para la investigación y el desarrollo fomenta la creatividad y el espíritu emprendedor. Apoyar la investigación y la innovación contribuye a la diferenciación y competitividad de las empresas en un mercado globalizado (Futurizable, 2023).

Finalmente, una cultura empresarial y emprendedora vibrante es crucial. Fomentar una cultura que valore la creatividad, el riesgo y la iniciativa empresarial es fundamental para inspirar y apoyar a los emprendedores. La celebración de eventos empresariales, la creación de redes de apoyo para emprendedores y la promoción de modelos a seguir exitosos contribuyen a crear un entorno propicio para el surgimiento y la prosperidad de empresas modernas.

Teorías de la administración

Enfoque clásico y enfoque humanista de la administración

La transformación constante de la realidad plantea un desafío para los educadores, que necesitan una formación centrada en el desarrollo humano y social. Si los docentes adquieren estas habilidades, estarán mejor preparados para enfrentar y transmitir estos cambios a sus alumnos, contribuyendo así a una sociedad más equilibrada y justa. En este sentido, la integración de competencias humanistas en los programas de formación docente, basándose en los cuatro pilares del conocimiento identificados por la UNESCO en 1996. Estas competencias son fundamentales para adaptarse a los cambios socioeconómicos y tecnológicos que caracterizan nuestra época.

La educación empresarial debe adaptarse a los cambios constantes de la sociedad, lo que demanda un continuo proceso de formación y perfeccionamiento para los docentes, quienes desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de las habilidades de los estudiantes y en la mejora de la sociedad en su conjunto.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) identifica varias tendencias que pueden influir en el futuro de la educación y plantea desafíos importantes para los educadores. Estas tendencias incluyen la globalización, el futuro del Estado-Nación, el papel creciente de las ciudades, los cambios en las estructuras familiares y el impacto de las nuevas tecnologías. Para abordar estos desafíos, los educadores necesitan desarrollar competencias cognitivas, afectivas y sociales que les permitan comprender mejor el mundo y fomentar el entendimiento mutuo y el diálogo pacífico (Trejo, 2019).

La educación es un derecho fundamental que debe promover el desarrollo humano y respetar la identidad y dignidad de cada

individuo. Sin embargo, las políticas educativas actuales, influenciadas por la globalización y el interés mercantilista, tienden a homogeneizar la enseñanza, alejándola de su propósito de mejorar la calidad de vida y las condiciones sociales.

En este contexto, surge la necesidad de cuestionar el enfoque de competencias, que se centra en intereses capitalistas, y considerar una perspectiva basada en las capacidades humanas, propuesta por Nussbaum, que prioriza la libertad individual y el desarrollo humano como elementos esenciales de la justicia social.

Varias investigaciones han abordado el concepto de competencias en el ámbito educativo, humanística y empresarial. En términos generales, se considera que este concepto se origina en una comprensión económica de la sociedad, estrechamente relacionada con la preparación y el mejoramiento de los profesionales. Se asocia con términos como cualificación, especialización, productividad, rendimiento, habilidad y destreza (Silva, 2019).

La administración científica

La teoría de la administración científica del trabajo propuesta por Frederick Winslow Taylor resalta por su énfasis en descomponer las labores en actividades medibles, evaluar sus resultados, ejercer un control directivo sobre los trabajadores y dar prioridad a prácticas sistemáticas cuidadosamente planificadas. Fundamentalmente, uno de los aspectos clave de esta metodología es la idea de que se debe planificar con detalle cada tarea de los empleados de manera previa (Losada, 2020).

Teoría clásica de la administración

La teoría clásica de la administración surgió como respuesta al crecimiento empresarial y hace hincapié a la administración global de la administración, esencialmente, en su estructura y las funciones que cumplen cada miembro de las organizaciones. Según Barreno (2019) "las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Surgen a razón de que mediante la actividad organizada es que los individuos pueden lograr determinados objetivos y cumplir sus misiones.

Es decir que las organizaciones tienen un rol importantísimo dentro de la sociedad, ya que gracias a esta se puede, planificar, organizar, dirigir y controlar las distintas actividades que se lleven a cabo, ya sea en una empresa, institución o incluso en la vida cotidiana, asimismo, permite el planteamiento de objetivos y metas que se desean cumplir, manejar debidamente sus recursos y las relaciones con el exterior, con el fin de cumplir esos objetivos ya establecidos. La teoría clásica de Henry Fayol, aunque ha influido significativamente en la gestión empresarial, también ha sido objeto de críticas y ha dado paso a otras.

Teoría de las relaciones humanas

Las relaciones humanas han existido desde hace tiempos remotos en donde las personas comenzaron a convivir y socializar entre las comunidades y esto ha derivado el que se los pueda distinguir individualmente al convivir, expresarse, etc. Por lo tanto, esto hace notorio su desarrollo en las relaciones entre los demás habitantes haciendo que sea más fácil distinguir cual es el lugar que desempeñan cada uno en el rol social.

Desde tiempos pasados se hace hincapié que no se puede realizar ninguna actividad sin antes haber establecido un vínculo con la persona ya que esto define qué tipo de relación van a tener después ya sea social o laboral.

Cabe recalcar que para esto no se toma en cuenta los comentarios de una persona individualmente, si no el ver y tratar a este individuo según su comportamiento, desenvolvimiento natural; por esto es importante tratar a todas las personas con respeto, humanidad y dignidad. La tolerancia hacia los demás no solo se trata de limitarse a cumplir con los estándares sociales o legislativos establecidos, sino que debe haber un punto de equilibrio acompañados por la comunicación, el respeto y convivencia; ayudando a promover una buena relación humana en esta sociedad.

Para Hinkelammert “la globalización es enfocarse en el crecimiento desmedido de las empresas privadas, en la acumulación de capital, siguiendo la lógica de multiplicación de las ganancias y con ello ir desplazando los derechos humanos y la dignidad de las personas”. (Rivera et al., 2022, p. 2). Hoy en día las empresas enfrentan varios cambios ante un nuevo paradigma económico, donde su competitividad ya no se limita únicamente a su posición en el mercado y la eficacia en la reducción de costos, sino que también está estrechamente ligada al potencial de las personas o recurso humano.

Este potencial se refleja en la capacidad de las personas para añadir valor a través de la innovación, el incremento de la productividad y la gestión de las relaciones con los clientes. Según diversos estudios, el comportamiento y rendimiento productividad y efectividad, así como la calidad de sus servicios, ejecución de procesos, impacto y desempeño de los empleados están influidos por su percepción de los aspectos organizacionales, como el

modelo de negocio, la ejecución de tareas y las interacciones dentro de la empresa.

El ambiente laboral puede tener un impacto positivo en la productividad de los empleados cuando promueve la confianza y refuerza su conexión con la organización y sus objetivos clave. Por otro lado, si este ambiente es negativo, puede dar lugar a problemas como el ausentismo, la falta de eficacia y un bajo rendimiento, lo que suele relacionarse con la discrepancia entre los objetivos.

Enfoque neoclásico y enfoque estructuralista

El enfoque neoclásico en la administración es una corriente de pensamiento que busca reformar y modernizar la teoría clásica de la administración. Su énfasis está en reducir la mano de obra y automatizar procesos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

Por otro lado, el enfoque estructuralista se centra en la organización de la empresa y su relación con el entorno. A diferencia del neoclásico, no se enfoca tanto en el individuo y su comportamiento dentro de la empresa. Entre ambas teorías enfoque neoclásico en la administración es una corriente de pensamiento que busca reformar y modernizar la teoría clásica de la administración. Su énfasis está en reducir la mano de obra y automatizar procesos para mejorar la eficiencia de las organizaciones.

- El enfoque neoclásico es una corriente de pensamiento económico que se desarrolló a finales del siglo XIX y principios del siglo XX.
- Se centra en la teoría del equilibrio de mercado, asumiendo que los mercados tienden a equilibrarse por sí mismos a través de la oferta y la demanda.

- La maximización de la utilidad y la minimización de los costos son conceptos clave en esta perspectiva.
- Postula que los individuos actúan de manera racional para maximizar su utilidad y que los mercados competitivos son eficientes.
- El enfoque estructuralista surgió en la década de 1950 como una reacción a las limitaciones percibidas del funcionalismo y el individualismo metodológico.
- Se centra en la importancia de las estructuras y las instituciones en la configuración del comportamiento humano.
- Argumenta que las estructuras sociales, como la familia, la educación y la economía, influyen significativamente en la forma en que las personas se comportan y en la dinámica social.
- Busca comprender los patrones subyacentes y las relaciones estructurales en lugar de centrarse únicamente en el comportamiento individual. (Berthomieu *et al.*, 2005)
- Los neoclásicos asumen que los individuos toman decisiones racionales para maximizar su utilidad, lo que significa que buscan maximizar su satisfacción o beneficio personal.
- En el ámbito del consumidor, se emplea la teoría de la utilidad marginal para explicar cómo las personas asignan sus recursos para maximizar la satisfacción.

- En el ámbito del productor, se utiliza la teoría de la empresa para analizar la producción, los costos y la maximización de beneficios.
- La teoría neoclásica sostiene que los mercados tienden hacia el equilibrio, donde la oferta y la demanda se igualan, estableciendo precios eficientes y asignando recursos de manera óptima.
- Algunas críticas destacan su suposición de que los individuos siempre actúan de manera racional y que los mercados siempre alcanzan un equilibrio eficiente, lo cual puede no ser realista en la práctica.
- Los estructuralistas sostienen que las estructuras sociales, como la familia, la educación y las instituciones, tienen un impacto profundo en el comportamiento humano.
- Se centra en las desigualdades sociales, la distribución del poder y la influencia de las estructuras en la creación y perpetuación de desigualdades.
- Los individuos son influenciados por su posición en grupos sociales y clases económicas, y cómo estas estructuras determinan oportunidades y limitaciones.
- Algunas críticas señalan que el enfoque estructuralista puede subestimar la agencia individual y sobreemphasizar la influencia de las estructuras, ignorando la capacidad de las personas para tomar decisiones independientes (Roldán, 2012).

Planeación Estratégica

Importancia de la planificación estratégica en un entorno empresarial global.

La planificación estratégica es un proceso sistemático que involucra la formulación, implementación y evaluación de estrategias a largo plazo para alcanzar los objetivos de una organización. En un entorno empresarial global, esta disciplina adquiere una importancia aún mayor debido a la complejidad de los mercados, la competencia global y las rápidas transformaciones tecnológicas y sociales.

La planificación estratégica se erige como un pilar fundamental en el contexto empresarial global, donde las organizaciones se enfrentan a un panorama caracterizado por la incertidumbre, la competencia feroz y la rápida evolución de los mercados. En este entorno dinámico, la capacidad de anticipar y adaptarse a los cambios se convierte en un factor crítico para el éxito a largo plazo. La planificación estratégica proporciona a las empresas una guía estructurada para navegar por estas aguas turbulentas, permitiéndoles establecer una visión clara, identificar oportunidades, mitigar riesgos y mantener una ventaja competitiva sostenible (Carrasco et al., 2018).

Visión a Largo Plazo y Adaptabilidad

La planificación estratégica capacita a las empresas para adoptar una perspectiva de largo plazo, mirando más allá de las fluctuaciones a corto plazo y enfocándose en metas y objetivos a largo plazo. En un entorno empresarial global, donde los cambios pueden ocurrir rápidamente y de manera impredecible, esta visión

a largo plazo proporciona estabilidad y coherencia en medio de la incertidumbre. Además, la planificación estratégica fomenta la adaptabilidad, permitiendo a las organizaciones ajustar sus estrategias según las cambiantes condiciones del mercado y las nuevas oportunidades que surjan (Carrasco et al., 2018).

Coordinación y alcance global

En un mundo cada vez más interconectado, donde las empresas operan en múltiples mercados y regiones geográficas, la coordinación efectiva se convierte en un desafío crucial. La planificación estratégica facilita esta coordinación al establecer objetivos claros y alinear los esfuerzos de todos los departamentos y equipos hacia metas comunes. Además, permite a las empresas aprovechar las economías de escala y las sinergias entre diferentes unidades de negocio, optimizando así sus operaciones a nivel global (Macias y Mero, 2022).

Gestión de Riesgos y Competitividad

La planificación estratégica también desempeña un papel fundamental en la gestión de riesgos en un entorno empresarial global. Al identificar y evaluar los riesgos potenciales, las empresas pueden desarrollar estrategias de mitigación y planes de contingencia para hacer frente a eventos adversos. Además, al definir claramente su posición competitiva y sus ventajas diferenciales, las empresas pueden fortalecer su posición en el mercado global y mantener una ventaja competitiva sostenible frente a sus rivales (Delgado et al., 2022).

Cultura organizacional y Participación

La planificación estratégica no solo se trata de desarrollar planes y estrategias, sino también de crear una cultura organizacional que fomente la innovación, la colaboración y el compromiso de todos

los miembros de la organización. Al involucrar a empleados de todos los niveles en el proceso de planificación estratégica, las empresas pueden aprovechar el conocimiento y la experiencia de su talento humano, aumentando así las posibilidades de éxito en el mercado global(Delgado et al., 2022).

La formulación de estrategias es un proceso fundamental en la gestión empresarial que implica la identificación de objetivos a largo plazo y la elaboración de planes de acción para alcanzarlos. Para llevar a cabo este proceso de manera efectiva, las organizaciones emplean una variedad de métodos y herramientas que les ayudan a analizar su entorno, evaluar sus recursos y capacidades, y desarrollar estrategias que les permitan mantenerse competitivas y lograr sus objetivos empresariales(Varela, 2015).

Análisis PESTEL

Este método implica el examen de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden impactar en la organización. Mediante este análisis exhaustivo, las empresas pueden identificar tendencias y fuerzas externas que podrían influir en su desempeño futuro, permitiéndoles anticipar cambios y adaptar sus estrategias en consecuencia(Varela, 2015).

- **Político:** En un entorno empresarial global, los factores políticos pueden tener un impacto significativo en las operaciones de una empresa. Los cambios en la legislación, las políticas gubernamentales y las relaciones internacionales pueden crear tanto oportunidades como amenazas para las empresas. Por ejemplo, un cambio en las políticas comerciales internacionales puede abrir nuevos mercados para la

exportación o imponer barreras comerciales que afecten a las cadenas de suministro globales(Varela, 2015).

- **Económico:** Los factores económicos globales, como el crecimiento económico, la inflación, las tasas de cambio y las crisis financieras, pueden tener un impacto directo en las estrategias de expansión internacional, la demanda de productos y servicios y la rentabilidad de una empresa. La planificación estratégica debe tener en cuenta estos factores para anticipar y mitigar los riesgos financieros y aprovechar las oportunidades de crecimiento en diferentes mercados globales(Varela, 2015).
- **Social:** En un mundo cada vez más interconectado, las tendencias sociales y culturales pueden variar significativamente de un país a otro. La planificación estratégica debe considerar estas diferencias culturales al desarrollar productos y servicios, así como estrategias de marketing y comunicación. Comprender las necesidades, valores y preferencias de los consumidores en diferentes regiones geográficas es fundamental para el éxito en un entorno empresarial global(Varela, 2015).
- **Tecnológico:** La rápida evolución de la tecnología tiene un impacto profundo en todas las industrias y mercados a nivel global. Las empresas deben estar atentas a las últimas innovaciones tecnológicas, como la inteligencia artificial, el Internet de las cosas (IoT), la realidad aumentada y la computación en la nube, y considerar cómo estas tecnologías pueden influir en sus operaciones y estrategias de negocio a nivel global.
- **Ambiental:** El cambio climático, la sostenibilidad ambiental y las preocupaciones sobre la huella de carbono están cada vez más en la agenda global. Las empresas deben considerar el impacto ambiental de sus

operaciones y productos, así como cumplir con las regulaciones ambientales en diferentes países y regiones. La integración de prácticas empresariales sostenibles en la planificación estratégica puede mejorar la reputación de la empresa y su competitividad a largo plazo.

- **Legal:** Las diferencias en las leyes y regulaciones entre países pueden presentar desafíos significativos para las empresas que operan a nivel global. La planificación estratégica debe tener en cuenta las diferencias legales y regulatorias en áreas como el derecho laboral, la protección al consumidor, la propiedad intelectual y la competencia. Cumplir con las leyes locales y mantener la ética empresarial es fundamental para construir relaciones sólidas con los stakeholders y evitar riesgos legales y financieros(Varela, 2015).

Análisis FODA

El Análisis FODA identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización. Las fortalezas y debilidades son factores internos, mientras que las oportunidades y amenazas son factores externos. Este análisis permite a las empresas evaluar su posición competitiva y tomar decisiones informadas sobre cómo capitalizar sus fortalezas, abordar sus debilidades, aprovechar oportunidades en el mercado y mitigar posibles amenazas(Rodríguez et al., 2022).

Matriz Ansoff

La Matriz de Ansoff, también conocida como Matriz de Crecimiento, identifica cuatro estrategias para el crecimiento empresarial: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. Esta herramienta ayuda a

las empresas a considerar diferentes enfoques para expandir su presencia en el mercado y aumentar sus ingresos. Por ejemplo, una empresa podría optar por introducir nuevos productos en mercados existentes o expandirse a nuevos mercados geográficos (Rodríguez et al., 2022).

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter examina las fuerzas competitivas que afectan a una industria: rivalidad entre competidores existentes, amenaza de nuevos participantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos sustitutos. Este análisis ayuda a las empresas a comprender la dinámica competitiva de su industria y a desarrollar estrategias para enfrentar las fuerzas competitivas de manera efectiva (Rodríguez et al., 2022).

Cultura organizacional y perspectiva global

La cultura organizacional ejerce un profundo impacto en la aplicación efectiva de las teorías administrativas dentro de una empresa. Esta cultura, compuesta por valores, creencias, normas y prácticas compartidas entre los miembros de la organización, influye en la forma en que se reciben, comprenden y aplican las teorías administrativas (Hidalgo et al., 2014).

En primer lugar, la cultura organizacional puede actuar como un facilitador o un obstáculo para la implementación de las teorías administrativas. Por ejemplo, una cultura que valora la innovación y la experimentación puede promover la adopción de enfoques de gestión modernos y flexibles, como la teoría de sistemas o la teoría de contingencias. Por otro lado, una cultura arraigada en la tradición y la jerarquía puede resistirse al cambio y dificultar la

implementación de nuevas prácticas administrativas(Hidalgo et al., 2014).

Además, la cultura organizacional influye en la forma en que se interpretan y aplican los principios de las teorías administrativas. Por ejemplo, un enfoque centrado en las relaciones humanas puede ser más efectivo en una organización donde se valora la colaboración y el trabajo en equipo, mientras que un enfoque más orientado a la eficiencia y la estructura jerárquica puede ser preferido en una cultura donde se prioriza la estandarización y el control(Hidalgo et al., 2014).

Alineación Cultural y adopción de teorías administrativas

La alineación cultural desempeña un papel fundamental en la adopción efectiva de teorías administrativas dentro de una organización. Cuando la cultura organizacional está en sintonía con los principios y valores fundamentales de una teoría administrativa específica, se crea un ambiente propicio para su implementación exitosa. Esta alineación no solo facilita la aceptación y comprensión de los conceptos y prácticas administrativas por parte de los miembros de la organización, sino que también promueve la coherencia y la congruencia en la aplicación de estas teorías en la toma de decisiones y la gestión diaria. Además, una cultura alineada proporciona un marco sólido que refuerza y sostiene las prácticas administrativas deseadas, fomentando así un ambiente organizacional que favorece la eficiencia, la innovación y el logro de los objetivos estratégicos. En este sentido, la alineación cultural se convierte en un catalizador crucial para la adopción exitosa de teorías administrativas y el éxito general de la organización en su búsqueda de excelencia empresarial(Madero et al., 2015).

Asignación eficiente de roles y responsabilidades

Dentro de una organización, la asignación de roles y responsabilidades es esencial para establecer una base sólida sobre la cual se edifica tanto la estructura operativa como la estratégica de la empresa. Este proceso va más allá de simplemente definir las tareas de cada miembro del equipo; también implica articular claramente las responsabilidades asociadas con cada puesto. Desde la alta dirección hasta el personal de nivel operativo, cada individuo juega un papel crucial en el logro de los objetivos de la organización. Una asignación efectiva de roles y responsabilidades asegura que todos los esfuerzos individuales converjan hacia un objetivo común(Madero *et al.*, 2015).

La asignación de roles y responsabilidades eficiente no solo se trata de dividir tareas entre los miembros del equipo, sino también de garantizar que cada función contribuya de manera significativa al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Al definir claramente quién es responsable de qué tarea y cómo se relacionan estas responsabilidades entre sí, las organizaciones pueden optimizar la utilización de sus recursos humanos y maximizar su capacidad para adaptarse a los desafíos cambiantes del entorno empresarial(Madero *et al.*,2015).

Claridad y transparencia

La claridad en los roles implica definir de manera precisa y detallada las responsabilidades y funciones asociadas con cada puesto dentro de la organización. Esto incluye no solo las tareas específicas que se espera que realice cada empleado, sino también los objetivos y resultados esperados de su desempeño. Cuando los roles están claramente definidos, los empleados tienen una comprensión clara de lo que se espera de ellos y pueden enfocar

sus esfuerzos en cumplir con esas expectativas de manera efectiva(Medina et al., 2019).

- **Transparencia de la asignación:** La transparencia en la asignación de roles y responsabilidades implica comunicar abierta y honestamente cómo se toman las decisiones sobre la distribución de tareas dentro de la organización. Esto incluye explicar el proceso utilizado para asignar roles, así como los criterios y consideraciones que se tienen en cuenta al hacerlo. Cuando la asignación de roles se realiza de manera transparente, los empleados tienen una mayor confianza en el proceso y pueden entender mejor cómo encajan sus contribuciones individuales en el panorama general de la empresa(Medina León et al., 2019).
- **Reducción de conflictos y malentendidos:** Cuando los roles y responsabilidades están claramente definidos y comunicados, se minimiza la posibilidad de conflictos y malentendidos entre los miembros del equipo. Todos saben qué se espera de ellos y cómo su trabajo se relaciona con el de los demás, lo que fomenta un ambiente de trabajo armonioso y colaborativo(Medina León et al., 2019).
- **Mejora de la eficiencia y productividad:** La claridad y transparencia en la asignación de roles permiten a los empleados concentrarse en sus tareas sin confusiones ni distracciones. Esto mejora la eficiencia y la productividad en toda la organización, ya que cada miembro del equipo puede trabajar de manera más efectiva hacia el logro de los objetivos establecidos (Medina León et al., 2019).

Control Gestión del desempeño

En el contexto de empresas multinacionales, donde las operaciones se extienden a través de diferentes países y culturas, los métodos de control de gestión juegan un papel fundamental en la supervisión y coordinación de las actividades empresariales. Una estrategia comúnmente utilizada es el establecimiento de sistemas de control basados en indicadores clave de rendimiento (KPI, por sus siglas en inglés) que proporcionan métricas objetivas para evaluar el desempeño de la empresa en diferentes áreas y unidades de negocio. Estos KPI pueden variar desde indicadores financieros, como ingresos, rentabilidad y flujo de efectivo, hasta indicadores operativos, como eficiencia de producción, calidad del producto y satisfacción del cliente (Veintimilla Rodas et al., 2020).

Además, las empresas multinacionales a menudo implementan sistemas de control de gestión centralizados que permiten a la sede principal monitorear y coordinar las actividades en todas las ubicaciones globales. Estos sistemas pueden incluir la estandarización de procesos, políticas y procedimientos, así como el uso de tecnologías de información integradas para recopilar y analizar datos en tiempo real. Al centralizar el control de gestión, las empresas pueden garantizar la coherencia en la aplicación de políticas y estrategias en todo el mundo, facilitando la toma de decisiones informadas a nivel global (Veintimilla Rodas et al., 2020).

Evaluación del desempeño y retroalimentación en un entorno global

En un entorno global, la evaluación del desempeño y la retroalimentación se vuelven aún más críticas debido a la diversidad cultural, geográfica y lingüística de los empleados. Las empresas multinacionales suelen emplear métodos de evaluación del desempeño que tienen en cuenta estas diferencias y

promueven la equidad y la objetividad en la evaluación de los empleados. Esto puede incluir la utilización de sistemas de evaluación 360 grados, donde los empleados son evaluados por múltiples partes interesadas, incluidos supervisores, colegas y subordinados, para obtener una visión más completa de su desempeño(Veintimilla Rodas et al., 2020).

Además, la retroalimentación efectiva en un entorno global requiere una comunicación clara y culturalmente sensible. Las empresas multinacionales pueden implementar programas de capacitación y desarrollo para los gerentes y empleados que fomenten habilidades de comunicación intercultural y sensibilidad cultural. Esto puede incluir la formación en técnicas de retroalimentación constructiva, habilidades de comunicación no verbal y comprensión de las diferencias culturales en el estilo de comunicación y el manejo de conflictos. Al proporcionar una retroalimentación eficaz y culturalmente apropiada, las empresas pueden mejorar el desempeño y la satisfacción de los empleados en un entorno global diverso(Veintimilla et al., 2020).

Manejo de riesgos y toma de decisiones en contextos internacionales

La gestión de riesgos y la toma de decisiones en contextos internacionales plantean desafíos únicos debido a la complejidad y la incertidumbre inherentes a las operaciones globales. Las empresas multinacionales suelen implementar procesos y técnicas específicas para identificar, evaluar y mitigar estos riesgos en entornos internacionales. Esto implica la realización de análisis de riesgos exhaustivos que consideren factores geopolíticos, económicos, legales, ambientales y sociales en los países donde opera la empresa(Tabares et al., 2017).

Las empresas multinacionales suelen recurrir a herramientas de gestión de riesgos, como seguros, contratos y estrategias de diversificación geográfica, para mitigar los riesgos asociados con la operación en múltiples países. La toma de decisiones en un entorno global también implica considerar y equilibrar múltiples factores, como las oportunidades de crecimiento, los costos y beneficios, las regulaciones locales y las preferencias de los clientes. Este proceso requiere un enfoque colaborativo y multidisciplinario que involucre a equipos de diferentes áreas funcionales y regiones geográficas para garantizar decisiones informadas y estratégicas en un entorno global en constante cambio(Tabares *et al.*, 2017).

Teorías clásicas de la administración

La Teoría Clásica de la Administración representa un hito en la historia del pensamiento administrativo al establecer los principios fundamentales que guían la gestión organizacional. Surgida a principios del siglo XX, esta teoría aborda la necesidad de comprender y sistematizar las prácticas de gestión en un contexto de crecimiento industrial acelerado. Sin centrarse en autores específicos, la Teoría Clásica se enfoca en los principios y funciones universales de la administración, destacando la importancia de la eficiencia, la coordinación y la efectividad en la gestión de las organizaciones(Quintero *et al.*, 2020).

En la Teoría Clásica de la Administración, se postula que la gestión de las organizaciones puede ser estudiada y enseñada como una disciplina independiente, independientemente de su contexto histórico o cultural. Esta perspectiva busca identificar los principios esenciales que subyacen a la administración eficaz, promoviendo la estandarización y la racionalización de las prácticas administrativas. En su esencia, la Teoría Clásica representa un enfoque sistemático para abordar los desafíos organizacionales, ofreciendo un marco

conceptual sólido que sigue siendo relevante en el estudio y la práctica de la administración en la actualidad(Quintero et al., 2020).

Principios de la administración según Henri Fayol

Henri Fayol identificó catorce principios de la administración que consideraba esenciales para lograr la eficiencia en cualquier organización. Entre estos principios se incluyen la división del trabajo, la autoridad y responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando, la centralización y la jerarquía, entre otros. Estos principios forman la base de la Teoría Clásica de la Administración y proporcionan un marco sólido para la gestión organizacional(Quintero et al., 2020).

- **División del Trabajo:** Este principio enfatiza la especialización de las tareas para aumentar la eficiencia y la productividad. Al asignar funciones específicas a cada empleado, se reduce la duplicación de esfuerzos y se aprovechan mejor las habilidades individuales, lo que contribuye al logro de los objetivos organizacionales de manera más eficiente(Muñoz et al., 2020).
- **Autoridad y Responsabilidad:** En el contexto de la Teoría Clásica de la Administración, este principio se centra en la necesidad de establecer una clara línea de autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Fayol argumenta que la autoridad debe acompañarse de la correspondiente responsabilidad para garantizar una toma de decisiones efectiva y una rendición de cuentas adecuada(Muñoz et al., 2020).
- **Disciplina:** La disciplina, según Fayol, es esencial para mantener el orden y la eficiencia en la organización. Esto implica el cumplimiento de las reglas y políticas establecidas, así como el respeto a la autoridad y la aceptación de las consecuencias de las acciones. Una

cultura organizacional disciplinada promueve un ambiente de trabajo armonioso y productivo(Muñoz et al., 2020).

- **Unidad de Mando:** Según este principio, cada empleado debe recibir órdenes de un solo supervisor. Evita la confusión y el conflicto al establecer líneas claras de autoridad y comunicación dentro de la organización.
- **Centralización y Jerarquía:** Fayol aboga por la necesidad de equilibrar la centralización y la descentralización en la toma de decisiones. Mientras que la centralización permite una toma de decisiones más eficiente en niveles superiores, la descentralización permite una mayor flexibilidad y rapidez en la toma de decisiones en niveles inferiores(Muñoz et al., 2020).

Principios de la administración científica según Frederick Taylor

Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, propuso un enfoque más específico y centrado en la eficiencia en la gestión de operaciones y tareas. Taylor abogaba por la aplicación de métodos científicos para mejorar la productividad y eliminar el desperdicio en el trabajo. Sus principios incluían la aplicación de estándares de trabajo, la selección y entrenamiento adecuado de trabajadores, y la colaboración estrecha entre la gerencia y los empleados para optimizar los procesos de producción (Losada, 2020).

- **Aplicación de Estándares de Trabajo:** Taylor defendía la idea de establecer estándares precisos para la realización de tareas específicas. Esto implicaba analizar cada tarea en detalle, identificar los métodos más eficientes para llevarla a cabo y establecer tiempos y movimientos estándar para su ejecución. Al implementar estos estándares, las empresas podían mejorar la

productividad y reducir el desperdicio de tiempo y recursos(Losada, 2020).

- ***Selección y Entrenamiento Adecuado de Trabajadores:***
Taylor creía que la selección y capacitación adecuada del personal eran fundamentales para garantizar la eficiencia en el trabajo. Abogaba por la contratación de trabajadores con habilidades específicas para realizar las tareas requeridas y luego proporcionarles el entrenamiento necesario para desempeñar esas tareas de manera óptima. Esto aseguraba que los empleados estuvieran calificados y capacitados para cumplir con los estándares de trabajo establecidos(Losada, 2020).
- ***Colaboración Estrecha entre Gerencia y Empleados:***
Taylor promovía una relación de colaboración entre la gerencia y los empleados, en la que ambas partes trabajaran juntas para identificar y eliminar cualquier obstáculo que impidiera la eficiencia en el trabajo. Esto implicaba que los gerentes brindaran orientación y apoyo a los empleados, así como también escucharan sus ideas y sugerencias para mejorar los procesos de trabajo. Esta colaboración contribuía a una cultura organizacional más productiva y orientada a resultados(Losada, 2020).

Desde la perspectiva del tema de la administración científica, los principios propuestos por Frederick Taylor representan un enfoque altamente especializado y riguroso en la gestión de operaciones y tareas dentro de las organizaciones. Este enfoque se caracteriza por la aplicación de métodos científicos para mejorar la eficiencia y eliminar el desperdicio en el trabajo. En un contexto donde la industrialización estaba en auge y se buscaba maximizar la producción, Taylor abogaba por la implementación de estándares de trabajo precisos, la selección y capacitación adecuada de los

trabajadores, y una estrecha colaboración entre la gerencia y los empleados.

Al adoptar este enfoque científico, Taylor buscaba no solo aumentar la productividad, sino también mejorar las condiciones laborales y elevar el nivel de vida de los trabajadores. Su enfoque se basaba en la idea de que, al aplicar métodos científicos rigurosos, era posible optimizar los procesos de trabajo y lograr una mayor eficiencia en la realización de tareas. En este sentido, la administración científica de Taylor representó un cambio radical en la forma en que se concebía y gestionaba el trabajo en las organizaciones, promoviendo un enfoque más sistemático, basado en datos y orientado hacia resultados para la gestión de operaciones.

Evolución del pensamiento administrativo

Tabla 1. El surgimiento del pensamiento administrativo.

Autor, título y año de obras importantes	Principal contribución a la administración
Administración científica	
Henry L. Gantt (1901)	La selección científica de los trabajadores y la colaboración armoniosa entre la mano de obra y la administración fueron dos aspectos fundamentales destacados en la teoría de la administración científica. Como parte de este enfoque, se desarrolló la gráfica Gantt, una herramienta utilizada para planificar y programar actividades de manera eficiente.
Frank y Lillian Gilbreth (1900)	Frank es reconocido por su investigación en el área de estudios de tiempos y movimientos, mientras que Lillian, una psicóloga industrial, se concentró en entender los aspectos humanos del trabajo, centrándose en comprender las personalidades y las necesidades de los trabajadores.
Teoría de la administración operacional moderna	
Henri Fayol	Reconocido como el pionero de la teoría de la administración moderna, este experto dividió las

Administration Industrielle et Générale (1916)	actividades industriales en seis categorías: técnica, comercial, financiera, de seguridad, contable y gerencial. Asimismo, subrayó la importancia de impartir conocimientos sobre administración, destacando la necesidad de formar en esta área.
---	---

Nota: En la tabla se muestra cómo evoluciona el surgimiento de la evolución del pensamiento administrativo(Cannice, 2012).

Casos de Estudio

McDonald's

Empresas globales como McDonald's han aplicado los principios de la Teoría Clásica de la Administración para estandarizar y optimizar sus operaciones a nivel mundial. Por ejemplo, la división del trabajo se refleja en la especialización de roles en la cocina y el mostrador de servicio, mientras que la autoridad y responsabilidad se manifiestan en la estructura jerárquica de la empresa y los procedimientos establecidos para la toma de decisiones. La centralización y la jerarquía se evidencian en la estructura organizativa de la empresa, con una clara cadena de mando desde la sede central hasta las sucursales locales. Estos ejemplos ilustran cómo los principios de la Teoría Clásica de la Administración continúan siendo relevantes y aplicables en empresas globales en la actualidad(Kroc y Kroc, 2021).

División del Trabajo y Especialización de Roles

En McDonald's, la división del trabajo se manifiesta en la especialización de roles en cada uno de sus restaurantes. Por ejemplo, existen roles específicos para preparar alimentos, tomar pedidos, servir a los clientes, limpiar y mantener el equipo. Cada empleado se especializa en una tarea específica, lo que aumenta la eficiencia y la productividad del equipo en su conjunto(Kroc y Kroc, 2021).

- ¿Cómo implementa McDonald's la división del trabajo en sus operaciones diarias?
- ¿Qué ventajas ofrece la especialización de roles en el servicio al cliente?
- ¿Qué riesgos podrían surgir de una excesiva especialización en los empleados?

Autoridad y Responsabilidad

La estructura jerárquica de McDonald's refleja los principios de autoridad y responsabilidad de la Teoría Clásica. Los gerentes de nivel superior tienen la autoridad para tomar decisiones importantes, mientras que los empleados de nivel inferior tienen la responsabilidad de cumplir con las tareas asignadas por sus superiores. Esto se traduce en una clara cadena de mando y una clara definición de roles y responsabilidades en toda la organización (Kroc y Kroc, 2021).

- ¿Cómo se distribuye la autoridad entre gerentes y empleados en McDonald's?
- ¿Qué mecanismos se utilizan para garantizar el cumplimiento de responsabilidades?
- ¿Qué relación existe entre el liderazgo y la responsabilidad en la operación de la franquicia?

Centralización y Jerarquía

La centralización de la toma de decisiones es evidente en McDonald's, donde las políticas, procedimientos y estándares operativos son establecidos por la sede central y luego implementados en todas las sucursales a nivel global. La jerarquía organizativa también es clara, con una estructura de mando que va desde la alta dirección hasta los empleados de nivel de entrada en cada restaurante. Esta estructura organizativa proporciona claridad

y consistencia en la gestión de operaciones en todas las ubicaciones de McDonald's en el mundo (Kroc y Kroc, 2021).

- ¿Qué funciones se manejan desde la sede central de McDonald's?
- ¿Cómo impacta la jerarquía en la toma de decisiones operativas?
- ¿Cuáles son los beneficios y desventajas de un modelo centralizado para la franquicia?

El iPad 2 de Apple

El antecesor de la computadora en tableta iPad fue presentado por Apple Inc., en 1993, denominado entonces Newton Message Pad. Otras compañías también introdujeron tabletas, a menudo con base en el PC de IBM o en la de otras compañías. Por ejemplo, Microsoft introdujo la tableta PC en el año 2000, pero ésta no aumentó su popularidad hasta la introducción del iPad de Apple en abril de 2010 y de la segunda generación, el iPad 2, en marzo de 2011. Algunos analistas de la industria criticaron la funcionalidad del iPad y sostuvieron que como no era una computadora ni un smartphone, no se necesitaría. Sin embargo, estas críticas se vieron silenciadas por el éxito en ventas: por ejemplo, el primer iPad vendió 3 millones de aparatos durante los primeros 80 días y la demanda inicial del iPad 2 dio como resultado filas muy largas en las tiendas, así como escasez del popular aparato (Cannice, 2012).

Con esta información, podemos enfocar el caso de estudio del iPad de Apple desde la perspectiva de la Teoría Clásica de la Administración, centrándonos en cómo la empresa aplicó los principios de gestión para llevar al iPad al éxito en el mercado de las tabletas. Aquí está un desglose detallado del enfoque del tema con este caso de estudio:

- ¿Cómo se refleja la división del trabajo en la cadena de producción del iPad 2?
- ¿Qué áreas específicas están involucradas en el desarrollo de este producto?
- ¿Cómo contribuye la especialización al nivel de innovación del iPad 2?

División del Trabajo y Especialización de Roles

Apple aplicó la división del trabajo al asignar roles específicos en el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización del iPad. Por ejemplo, equipos separados trabajaron en el diseño de hardware y software, mientras que otros se centraron en la cadena de suministro y la estrategia de marketing (Cannice, 2012).

Autoridad y Responsabilidad

La alta dirección de Apple tenía la autoridad para tomar decisiones clave relacionadas con el iPad, desde el diseño del producto hasta la estrategia de precios. La responsabilidad de garantizar el éxito del iPad recaía en los líderes de Apple, incluido el entonces CEO Steve Jobs (Cannice, 2012).

- ¿Qué estructura de autoridad rige dentro del equipo de diseño y producción de Apple?
- ¿Cómo se delegan las responsabilidades durante el desarrollo del iPad 2?
- ¿Qué papel juega la rendición de cuentas en el éxito del producto?

Centralización y Jerarquía

Apple mantuvo un alto grado de centralización en la toma de decisiones relacionadas con el iPad, con Steve Jobs ejerciendo un control significativo sobre el proceso de desarrollo y lanzamiento

del producto. La jerarquía organizativa de Apple aseguró una comunicación clara y una alineación de objetivos en toda la empresa (Cannice, 2012).

- ¿Cómo influye la centralización en las decisiones estratégicas sobre el iPad 2?
- ¿Qué nivel de jerarquía existe dentro del área de innovación de Apple?
- ¿Qué beneficios se obtienen al mantener una jerarquía clara en el proceso de desarrollo

Optimización de Procesos

Apple optimizó sus procesos de producción y comercialización para garantizar una eficiencia máxima en la entrega del iPad al mercado. Esto incluyó la implementación de prácticas de fabricación just-in-time y la creación de una campaña de marketing altamente efectiva para generar interés y demanda.

El enfoque del caso de estudio del iPad 2 de Apple desde la perspectiva de la Teoría Clásica de la Administración destacaría cómo la empresa aplicó los principios fundamentales de la gestión para desarrollar, producir y comercializar con éxito una tableta que estableció un estándar en la industria y superó a sus competidores(Cannice, 2012).

- ¿Qué técnicas utiliza Apple para optimizar la producción del iPad 2?
- ¿Cómo se mide la eficiencia en el desarrollo y fabricación del producto?
- ¿Qué impacto tiene la mejora continua en la competitividad de Apple?

Sistematización del capítulo

Importancia de la planificación estratégica en un entorno empresarial global:

Exploración del papel crucial que desempeña la planificación estratégica en el éxito de las empresas en un contexto globalizado.

Métodos y herramientas para la formulación de estrategias:

Análisis detallado de diversas metodologías y herramientas utilizadas en la formulación de estrategias, como el análisis FODA, la matriz de Ansoff y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Cultura Organizacional y Perspectiva Global

Alineación Cultural y adopción de teorías administrativas: Estudio sobre cómo la cultura organizacional influye en la adopción de teorías administrativas y cómo las empresas pueden alinear su cultura con sus objetivos estratégicos globales.

Asignación eficiente de roles y responsabilidades: Análisis de la importancia de asignar roles y responsabilidades de manera eficiente en un entorno empresarial global y las estrategias para lograrlo.

Control Gestión del Desempeño

Evaluación del desempeño y retroalimentación en un entorno global: Examinación de los métodos y prácticas utilizados para evaluar el desempeño de los empleados y proporcionar retroalimentación en un entorno empresarial global.

Manejo de riesgos y toma de decisiones en contextos internacionales: Análisis de cómo las empresas multinacionales gestionan los riesgos y toman decisiones en entornos internacionales, considerando la complejidad y la incertidumbre asociadas.

Teorías Clásicas de la Administración

Principios de la administración según Henri Fayol: Exploración de los principios de la administración propuestos por Henri Fayol y su relevancia en el contexto empresarial actual.

Principios de la administración científica según Frederick Taylor: Análisis de los principios de la administración científica desarrollados por Frederick Taylor y su aplicación en la gestión moderna.

Casos de Estudio

McDonald's: Estudio de caso sobre la estrategia empresarial y el éxito de McDonald's en el mercado global de comida rápida.

El iPad 2 de Apple: Análisis del lanzamiento y la estrategia de marketing del iPad 2 de Apple, examinando su impacto en el mercado global de dispositivos electrónicos.

Preguntas de reflexión y comprensión

1. ¿Cuáles son los principios fundamentales de la Teoría Clásica de la Administración y por qué siguen siendo relevantes en el contexto empresarial actual?
2. ¿Cómo se aplican los principios de la Teoría Clásica de la Administración en empresas globales para estandarizar y optimizar sus operaciones a nivel mundial?

3. ¿Cuál es la importancia de la división del trabajo y la especialización de roles en la gestión eficiente de una empresa global? ¿Cómo contribuyen estos aspectos a la productividad y eficacia organizacional?
4. ¿Qué papel juega la autoridad y la responsabilidad en la estructura organizativa de una empresa global? ¿Cómo se equilibran estos aspectos para garantizar una toma de decisiones efectiva y una adecuada rendición de cuentas?
5. ¿Cuáles son los desafíos específicos que enfrentan las empresas globales al aplicar los principios de la Teoría Clásica de la Administración en entornos diversos y culturalmente heterogéneos?
6. ¿Cómo se manifiesta la centralización y la jerarquía en la gestión de operaciones de una empresa global? ¿Cuáles son las implicaciones de estos aspectos en la coordinación y eficiencia organizacional?
7. ¿Qué lecciones pueden extraer otras empresas, independientemente de su sector o industria, de la experiencia de las empresas globales que aplican la Teoría Clásica de la Administración?
8. ¿Qué aspectos de la Teoría Clásica de la Administración podrían necesitar adaptarse o complementarse con otras teorías administrativas para abordar los desafíos emergentes en el entorno empresarial global?
9. ¿Cuál es su opinión sobre la aplicabilidad y la efectividad de la Teoría Clásica de la Administración en la gestión empresarial contemporánea, especialmente en un mundo cada vez más interconectado y competitivo?
10. ¿Cómo podría la comprensión de los principios de la Teoría Clásica de la Administración beneficiar a los gerentes y líderes en la toma de decisiones estratégicas y en la gestión eficaz de equipos en un contexto empresarial globalizado?

Glosario

Teoría Clásica de la Administración: Un enfoque de gestión que se centra en la estandarización de procesos, la división del trabajo, la autoridad jerárquica y la maximización de la eficiencia organizativa.

División del Trabajo: Principio que postula que dividir las tareas en pasos simples y especializados aumenta la eficiencia y la productividad.

Especialización de Roles: Asignación de tareas específicas a individuos con habilidades particulares, con el fin de maximizar la eficiencia en la realización de esas tareas.

Autoridad y Responsabilidad: Concepto que establece que quienes tienen la autoridad para dar órdenes también tienen la responsabilidad de asegurar que esas órdenes se cumplan.

Centralización: Enfoque de toma de decisiones donde las decisiones clave se toman en la cúspide de la jerarquía organizativa.

Jerarquía: Estructura organizativa en la que los individuos o grupos están clasificados según su nivel de autoridad y responsabilidad.

Eficiencia: Lograr los objetivos de la organización utilizando la menor cantidad de recursos posibles.

Globalización: Proceso de integración y interdependencia económica, cultural y social a nivel mundial.

Estandarización: Proceso de establecer normas y procedimientos comunes en toda la organización para promover la coherencia y la eficiencia.

Competitividad: Capacidad de una empresa para competir eficazmente en un mercado global, maximizando su valor para los clientes y sus recursos.

Optimización de Procesos: Mejora continua de los procesos organizativos para aumentar la eficiencia y la productividad.

Cadena de Mando: Línea de autoridad que va desde la alta dirección hasta los niveles más bajos de la organización, estableciendo quién reporta a quién.

Cultura Organizacional: Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento y las decisiones de los miembros de una organización.

Productividad: Relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla, indicando la eficiencia de los procesos organizativos.

Referencias

- Berthomieu, C., Ehrhart, C., & Hernández, L. (Diciembre de 2005). El neoestructuralismo como renovación del paradigma estructuralista de la economía del desarrollo. *Scielo*, XXXVI(143). Recuperado el 06 de marzo de 2024, de https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362005000400002
- Barreno Salinas, M. M. (Marzo de 2019). La Universidad Estatal de Milagro vista desde el enfoque de la teoría clásica de la administración. *Conrado*, 15(66).
- Carrasco, A., Cuzco, M., Correa, M., Vinueza, J., & Carrera, A. (2018). Análisis de planificación estratégica para las actividades artesanales: SCOPUS 2014 a 2016. *Revista Espacios*, 39(34). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n34/a18v39n34p01.pdf>
- Cevallos, C., Sandoval, K., & Burbano, Á. (Abril de 2023). Dimensión política y legal en el ámbito de la administración y dirección de empresas. *Cuestiones Políticas*, 41(77). doi:10.46398/cuestpol.4177.01
- Cognizant. (Marzo de 2023). Recuperado el 06 de Marzo de 2024, de [Cognizant: https://www.cognizant.com/es/es/insights/modern-business](https://www.cognizant.com/es/es/insights/modern-business)
- Delgado Litardo, B. I., Bravo Ross, W. A., & Pinzón Barriga, L. E. (2022). La planificación estratégica como herramienta

- clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*, 9(34), 96–107.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2323>
- Hidalgo, Á. L. N., Ramírez, D. H. B., & Ríos, G. A. C. (2014). Organizational strategy: A study proposal. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153–161.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Kroc, R. A., & Kroc, R. A. (2021). *Caso de estudio : McDonald ' s*.
- Futurizable. (2023). Recuperado el 06 de Marzo de 2024, de Futurizable: <https://futurizable.com/metodologias-innovacion/>
- Losada-Sierra, M. (2020). The contingent condition of the human being and the scientific administration of education. *Educacao e Sociedade*, 41, 1–13.
<https://doi.org/10.1590/ES.227542>
- Macias & Mero, J. (2022). *Importancia De Planeacion Estrategica En Empresas*. 7(2), 31–39.
<https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567>
- Madero Gómez, S. M., & Barboza, G. A. (2015). Interrelationship of culture, labor flexibility, strategic alignment, innovation and firm performance. *Contaduria y Administracion*, 60(4), 735–756.
<https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Medina León, A., Nogueira Rivera, D., Hernández-Nariño, A., & Comas Rodríguez, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo.

Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería, 27(2), 328–342.
<https://doi.org/10.4067/s0718-33052019000200328>

Muñoz, L., Napa, Y., Pazmiño, W., & Posligua, M. (2020). UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria ISSN 2602-8166. *Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29–40.
<https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/59/71>

Quintero, W., Peñaranda, M., & Rodríguez, M. (2020). Naturaleza de las organizaciones y sus costos de transacción: Análisis de la teoría de agencia, teoría de la organización y teoría de la firma. *Revista Espacios*, 41(31), 90–101.
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n31/a20v41n31p08.pdf>

Rodríguez Fonseca, F., & Castro Silva, H. F. (2022). Descripción de las principales herramientas para el proceso estratégico en una organización. *Revista En-Contexto*, 10(16), 123–150.
<https://doi.org/10.53995/23463279.1152>

Rocha, D., Correia, F., Costa, M., Vieira, S., & Macedo, A. (Mayo de 2019). Test en el tiempo: de la teoría clásica de la administración a la organización actual del trabajo de Enfermería. *Revista de Enfermagem Referência*, 4(2).
doi:10.12707/RIII13109

Rivera Lipselotte, J. I., Armada Pacheco, J. M., Landeo Quispe, A. S., & Viterbo Sinche Crispin, F. (2022). Enfoque de relaciones humanas en el pensamiento administrativo: Una revisión desde la ética de la convivencia.

EBSCOhost, 39 (Issue Especial 2), 243-252.
doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.7301545>

Losada - Sierra, M. (2020). La administración científica de la educación y la condición contingente del ser humano. *Reviastas Cedes*, 41.
doi:<https://doi.org/10.1590/ES.227542>

Silva Carreño, W. H. (2019). ¿Enfoque de competencias o enfoque de capacidades en la escuela? *EBSCOhost*, 21, 1-10. Obtenido de <https://0e10f9z0b-y-https-web-p-ebscohost-com.itmsp.museknowledge.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=18&sid=49cc900a-8f9f-4e22-9784-8c66847bad0c%40redis>

Sanchez, J. (Abril de 2019). Origin and Development of the Study of Public Administration in Mexico. *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales.*, 16(49). doi:42518216

Tabares, J. H., Jaramillo, J. C., Arias, M. B., & Arias, A. V. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 506–524. <http://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/23036>

Trejo Sánchez, K. (2019). Formación docente en competencias con enfoque humanista para adaptarse al cambio. *EBSCOhost*, 125-147. Obtenido de <https://0e10f9z0b-y-https-web-p-ebscohost-com.itmsp.museknowledge.com/ehost/detail/detail?vid=16&sid=49cc900a-8f9f-4e22-9784->

8c66847bad0c%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0Z
T1laG9zdC1saXZl#AN=134595051&db=aph

- Tabares, L., Pérez, C., & Cárdenas, O. (Febrero de 2019). Papel de la administración pública en la relación público-privado. *Folletos Gerenciales*, 23(1). doi:1726-5851
- Tamayo, N., & de Armas, R. (Marzo de 2023). Administración Pública es una ciencia social: su naturaleza multi, intra y transdisciplinar. *Revista Cubana de Educación Superior*, 42(3). doi:173138734
- Varela, A. (2015). *Adopción de métodos, técnicas y herramientas para la innovación: framework en función de casos reales*.
- Veintimilla-Rodas, J., Gómez-Bonilla, M., & Mora-Sánchez, N. (2020). Enfoque basado en la teoría para la mejora administrativa: análisis del modelo y actividades en el desarrollo. 593 *Digital Publisher CEIT*, 2(5), 44–55. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.2.164>

CAPÍTULO II

Proceso administrativo

Introducción

El proceso administrativo constituye el eje central de la gestión organizacional, ya que permite planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de manera eficiente para alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso se aplica de forma transversal en todos los niveles jerárquicos, facilitando la coordinación de actividades, la toma de decisiones estratégicas y el cumplimiento de metas tanto operativas como institucionales. En un entorno empresarial dinámico y competitivo, la correcta aplicación del proceso administrativo es clave para lograr una administración eficaz y orientada a resultados.

Cada una de sus etapas: planeación, organización, dirección y control cumple funciones específicas pero interdependientes que permiten a las organizaciones responder con agilidad ante los cambios del entorno. A través de la planeación se definen los propósitos y las estrategias; con la organización se distribuyen los recursos y responsabilidades; mediante la dirección se lidera y motiva al equipo humano; y con el control se supervisan los avances y se realizan ajustes necesarios. Esta estructura cíclica y lógica convierte al proceso administrativo en un modelo esencial para la gestión moderna.

Ilustración 1. Proceso administrativo



Fuente: Autoría propia

Objetivo general:

Comprender el proceso administrativo y sus etapas fundamentales para mejorar la eficiencia y efectividad en la gestión organizacional.

En este sentido, es indispensable "El proceso administrativo es la herramienta principal para el trabajo que desarrollan los administradores dentro de una organización. Los elementos que lo conforman permiten a los mandos tácticos y estratégicos de la organización llevar los procesos de una empresa" (Bogdanski et al., 2014, p. 3). Debido que afianza la eficiencia, eficacia y efectividad en los procesos y garantizar resultados orientados a la mejora continua de los servicios y productos, para alcanzar el éxito en las organizaciones y satisfacer a los clientes (Bastons, 2004, p. 14).

Por otro lado, el liderazgo es la capacidad de influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. Por esta razón, la “Toma de decisiones es una interacción, un agente realiza acciones que producen una reacción del entorno, las cuales se traducen en <satisfacciones> mediante un sistema de control” (Bastons, 2004, p. 14).

Luego, la delegación es una herramienta fundamental para la eficacia de las organizaciones. Permite a los superiores liberar tiempo para enfocarse en tareas más estratégicas y desarrollar las habilidades de sus subordinados. Por ende, la dirección del personal en administración, también conocida como gestión de recursos humanos, es un área fundamental dentro de las organizaciones que se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades relacionadas con el capital humano.

En conclusión, el proceso administrativo se ha visto afectado por la globalización, la tecnología y los cambios en el entorno empresarial. Las organizaciones deben ser flexibles y adaptables para poder competir en un mercado globalizado. Es importante utilizar las nuevas tecnologías para mejorar la eficiencia del proceso administrativo y tomar en cuenta las necesidades y expectativas de los stakeholders.

Objetivos específicos:

1. Analizar las etapas del proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control, y su interrelación en el logro de los objetivos empresariales.
2. Identificar las herramientas y técnicas utilizadas en cada fase del proceso administrativo para una gestión eficaz.

3. Evaluar la importancia del proceso administrativo en la toma de decisiones y en el cumplimiento de metas organizacionales.

Competencia: Identifica las etapas del proceso administrativo en las organizaciones

Planeación: concepto de planeación

La planeación es una función fundamental en la gestión de cualquier organización, ya que permite establecer objetivos, definir estrategias y trazar el camino a seguir para alcanzar el éxito.

En primer lugar, la planeación es el proceso mediante el cual se definen los objetivos a alcanzar y se establecen las acciones necesarias para lograrlos. Es un ejercicio de anticipación y preparación que permite a las organizaciones visualizar el futuro, identificar oportunidades y amenazas, y tomar decisiones informadas. Sin una planificación adecuada, las empresas corren el riesgo de operar de manera reactiva, sin un rumbo claro y sin aprovechar todo su potencial (Chiang y Jáuregui , 2020).

Los elementos clave de la planeación incluyen la definición de metas claras y alcanzables, la identificación de recursos necesarios, la asignación de responsabilidades, la elaboración de un plan de acción detallado y la evaluación constante de los resultados. Es importante que la planeación sea flexible y se adapte a los cambios del entorno, permitiendo a la organización ajustar sus estrategias según sea necesario (Chiang y Jáuregui , 2020).

Una planificación efectiva no solo implica establecer objetivos a corto plazo, sino también tener una visión a largo plazo y desarrollar estrategias sostenibles que impulsen el crecimiento continuo de la empresa. La planeación estratégica, por ejemplo, se enfoca en identificar las oportunidades de mercado, anticipar las tendencias

del sector y desarrollar ventajas competitivas que permitan a la organización destacarse en su industria (Chiang y Jáuregui, 2020). Además, la planeación no solo se limita a la alta dirección de una empresa, sino que debe involucrar a todos los niveles de la organización. La participación de los colaboradores en el proceso de planificación no solo aumenta su compromiso y motivación, sino que también aporta diferentes perspectivas y enfoques que enriquecen la toma de decisiones.

Por otro lado, la mejor manera de describir la planificación física es como un proceso de toma de decisiones espacialmente eficiente para dar forma y gestionar el futuro de las ciudades y regiones. Con este fin, los planificadores desarrollan conceptos y estrategias de planificación, discuten ideas y propuestas iniciales con partes interesadas y políticos, y desarrollan planes de uso de la tierra legalmente vinculantes; teniendo siempre en cuenta las tendencias y el desarrollo ecológico, económico y social más amplio y las condiciones locales específicas en materia de vivienda, trabajo, cultura y recreación. (Bakunowitsch et al., 2024).

En este contexto, los planificadores suelen aspirar a desarrollar varias alternativas futuras, una de las cuales probablemente será elegida e implementada en la práctica. Por tanto, la planificación física puede considerarse como una forma de intervención que tiene como objetivo equilibrar las partes. El proceso de desarrollo debe lograr resultados que reflejen intereses comunes, y factores sociales y culturales como los valores juegan un papel clave aquí. Por lo tanto, equilibrar diferentes intereses y valores, considerar alternativas y evaluar el impacto del proyecto son esenciales en el trabajo del planificador.

El objetivo es desarrollar un modelo analítico conceptual o comprensión del equilibrio que demuestre el potencial y las limitaciones de este enfoque de investigación empírica. Hacemos esto desarrollando el concepto de equilibrio y su relación con los valores, y luego ofreciendo un marco conceptual para entender el equilibrio como una práctica de planificación compleja, centrándonos en una perspectiva praxeológica. Finalmente, mostramos lo que este marco puede producir cuando se aplica a procesos de equilibrio. Después de una breve discusión, resumimos los principales puntos y perspectivas para futuras investigaciones.

Al realizar el equilibrio, los planificadores suelen generalizar a partir de experiencias pasadas y confiar en su intuición y juicio. Por lo tanto, este equilibrio no está libre de la influencia de preferencias y valores subjetivos, pero no puede ser completamente arbitrario porque también depende de los hechos. (Hopkins y Knaap , 2019).

Importancia y beneficios, pasos de la planeación

La planeación es una función esencial en la gestión empresarial que permite a las organizaciones establecer objetivos claros, definir estrategias efectivas y trazar el camino hacia el éxito.

La importancia de la planeación radica en su capacidad para guiar a la organización en la dirección correcta y asegurar que se alcancen los objetivos establecidos. La planeación proporciona un marco de referencia para la toma de decisiones, ayuda a anticipar y prevenir problemas, y permite una asignación eficiente de recursos. Además, la planificación fomenta la coordinación y el trabajo en equipo, alineando los esfuerzos de todos los miembros de la organización hacia metas comunes (Chiang y Jáuregui, 2020).

Los beneficios de una planificación efectiva son numerosos. Entre ellos se incluyen la optimización de recursos, la reducción de

costos, la mejora de la productividad, la identificación de oportunidades de crecimiento, la anticipación de riesgos y la mejora de la toma de decisiones. Una planificación adecuada también contribuye a la motivación y el compromiso de los empleados, al proporcionarles un sentido de propósito y dirección.

El proceso de planeación consta de varios pasos interrelacionados que deben seguirse para garantizar su efectividad. El primer paso es establecer los objetivos organizacionales, que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART). A continuación, se realiza un análisis del entorno interno y externo de la organización para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) (Chiang y Jáuregui , 2020).

Una vez definidos los objetivos y realizado el análisis FODA, se procede a desarrollar estrategias y planes de acción para alcanzar dichos objetivos. Estos planes deben ser detallados, realistas y contar con un cronograma claro. Posteriormente, se asignan responsabilidades, se establecen indicadores de desempeño y se monitorea el progreso a lo largo del tiempo.

Finalmente, es crucial revisar y evaluar periódicamente el plan, realizando ajustes según sea necesario para adaptarse a cambios en el entorno o en las circunstancias internas de la organización. La retroalimentación y la mejora continua son elementos clave en el proceso de planeación, permitiendo a la organización mantenerse ágil y responder de manera efectiva a los desafíos y oportunidades que se presenten (Chiang y Jáuregui , 2020).

En este sentido, la planeación en administración es el proceso de establecer metas, determinar recursos y diseñar estrategias para lograr objetivos organizacionales. La importancia de la planeación es vital, ya que cataliza el porvenir de las decisiones actuales al

interior de las organizaciones, la esencia de la planeación estratégica consiste en identificar las oportunidades y amenazas que se presentan, identificar estos determinantes permiten proporcionar un fundamento sobre el que la empresa puede dictaminar decisiones con un enfoque positivo para la organización y quienes la conforman, examinando la congruencia y evitando las contingencias (Loor et al., 2020).

Hoy en día, la sociedad y el mundo están experimentando cambios rápidos en diversos aspectos como lo social, lo político, lo económico, lo científico y lo cultural, lo cual ha conducido a un avance notable en la evolución humana. Por ende, “, la planeación estratégica es de suma importancia en las organizaciones, pues esta propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos, reduciendo los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro” (Jaramillo et al., 2019. p. 5).

En este sentido, la planificación estratégica contribuye a mejorar el rendimiento de las empresas al guiar de manera efectiva la dirección y el liderazgo innovador, lo que les permite abordar los desafíos clave y adaptarse a los cambios en su entorno, identificando oportunidades y amenazas. Una organización exitosa debe tener una visión clara centrada en satisfacer las necesidades de todos los involucrados, incluidas la empresa y el cliente, respaldada por un liderazgo basado en la planificación estratégica para asegurar resultados positivos en las organizaciones (Jaramillo et al., 2019).

Niveles de la planeación, Instrumentos de la planeación

La planeación es un proceso fundamental en la gestión empresarial que se lleva a cabo en diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Niveles de la Planeación: Planeación Estratégica: Este nivel de planeación se enfoca en establecer los objetivos generales de la organización a largo plazo y en definir las estrategias para alcanzarlos.

La planeación estratégica involucra a la alta dirección y se centra en cuestiones fundamentales como la visión, la misión, los valores y la posición competitiva de la empresa en su entorno.

Todos los miembros de una organización participan en el proceso de planificación estratégica, cuyo objetivo es centrar el interés en actividades tácticas en el presente y el futuro mediante la creación de coincidencias entre el estado actual, la visión, la misión y los valores fundamentales de la organización. Para realizar la planificación estratégica, los administradores ven la organización como un todo y se preguntan qué se debe hacer durante un largo período de tiempo para lograr los objetivos de la organización.

Planeación Táctica: La planeación táctica se sitúa en un nivel intermedio de la organización y se enfoca en traducir los objetivos estratégicos en acciones concretas a corto y mediano plazo. En este nivel, se definen planes departamentales y se establecen las directrices para la implementación de las estrategias generales de la empresa.

En este sentido, se utiliza para referirse a los planes más detallados que se desarrollan en cada departamento o área de la empresa y se enmarcan en los planes estratégicos. Es responsabilidad de los gerentes o jefes de área, y ellos se concentran en un área particular dentro de la organización, que puede ser de mediano o corto plazo. Los planes tácticos son planes detallados para que cada generación alcance el objetivo estratégico. La planificación táctica se encarga de interpretar la planeación estratégica y acercarla más a la realidad del mercado mediante planos específicos para cada

departamento o división llamada. Por lo tanto, la táctica se abarca un departamento o división.

Planeación Operativa: En el nivel más bajo de la organización, la planeación operativa se concentra en la ejecución de las acciones detalladas necesarias para alcanzar los objetivos tácticos. Este nivel de planeación se enfoca en aspectos específicos como la asignación de recursos, la programación de actividades y la supervisión del cumplimiento de los planes.

Por tal razón, el nivel estratégico aborda la incertidumbre que surge del entorno circundante, el nivel intermedio busca mitigarla, neutralizarla y moderarla para mover el nivel operativo hacia esquemas racionalizados de tareas y operaciones sujetos a un proceso reduccionista típico del enfoque de sistema cerrado. Se realizan en grados de sección u operación, se diseñan y se rigen en conformidad con la planificación táctica. Su función es formular y asignar resultados y tareas específicas que deben realizarse para completar los últimos clavos jerárquicos de la empresa.

La planificación operativa se ocupa principalmente de "qué hacer" y "cómo hacerlo". El nivel operativo se refiere de manera específica a las tareas y operaciones que se llevan a cabo (Rivera *et al.*, 2020).

En este sentido, todas las organizaciones pueden establecer las metas y objetivos que desean lograr, además del camino que deben llevar y cómo lo harán, con las distintas herramientas de planeación. Estos métodos de planeación son cruciales ya que permiten evaluar el rendimiento en cada etapa de cada tarea necesaria para alcanzar las metas previstas. Esta fase se centra en la creación de planes que actuarán como guía para la acción efectiva de la organización. Organizar implica establecer metas y planes de acción para lograr esas metas, que respaldarán el éxito de la organización (Ortiz, 2021).

La planificación puede ser estratégica, táctica, operativa o funcional, dependiendo del nivel jerárquico que se alcance, el dominio organizacional en el que ingresa y la duración del plan.

Instrumentos de la Planeación:

En cualquier proyecto o tarea es importante pensar bien el plan de trabajo, saber cuándo se deben realizar las actividades, porque esto permitirá avanzar mejor y, por lo tanto, se ejecutarán de manera excelente, y si no, entonces la consecución de los objetivos marcados se retrasará además del tiempo y recursos utilizados; en muchos casos habrá reciclaje.

Por lo tanto, es necesario definir varios conceptos para crear un cuerpo unificado de conocimientos que pueda conceptualizarse mejor y evitar confusiones. La planificación no se limita a un departamento, ya que está implícita en muchos contextos, tanto a nivel individual como organizacional (Arenas, 2021).

Toda planificación consta de diferentes etapas porque es un proceso que implica la toma de decisiones secuencial. La planificación suele comenzar con la identificación del problema y luego el análisis de las distintas opciones disponibles. La empresa o negocio debe elegir la solución que mejor resuelva el problema y comenzar a implementar el plan (Camacho, et al., 2022).

Se pueden destacar los siguientes instrumentos de gran implemento para una planificación:

- Diagrama de Gantt – Planificación y seguimiento de actividades y proyectos.

- Método de diseño intuitivo Poka-yoke – Diseño a prueba de errores.

Diagramas de correlación – Representación gráfica que muestra la relación de una variable con respecto a otra, a continuación, se describen:

1. Las 5S – Sistemática para lograr lugares de trabajo mejor organizados.
2. Las 7S de McKinsey – Siete factores básicos para la estrategia de cualquier organización.
3. Diagrama Pert – Diagrama para el diseño de procesos operacionales en proyectos.
4. Análisis DAFO – El Análisis DAFO consiste en una matriz donde se analizan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de un proyecto o una idea de la cual queremos conocer su viabilidad presente y futura.
5. Producción en celdas – búsqueda de la máxima eficiencia del proceso optimizando los recursos en líneas de montaje de producción en serie.
6. Matriz de Covey – Planifica y organiza las tareas en función de su urgencia e importancia.

Estas herramientas pueden servir tanto para facilitar y estandarizar la metodología de planificación de proyectos, actividades y tareas, así mismo, para ayudar a diseñar productos, procesos y servicios según los requisitos y funciones previstas en el futuro.

1. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Este instrumento es fundamental en la etapa de diagnóstico de la planeación y permite identificar los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos de la organización.

2. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas): La matriz DOFA es una herramienta que ayuda a priorizar las acciones a tomar en función de la evaluación de los factores internos y externos de la organización.

3. Presupuestos: Los presupuestos son instrumentos financieros clave en la planeación, ya que permiten establecer metas cuantificables, asignar recursos de manera eficiente y controlar el desempeño financiero de la empresa.

4. Mapas Estratégicos: Los mapas estratégicos son herramientas visuales que permiten representar de manera clara y concisa la estrategia de la organización, mostrando la relación entre los objetivos estratégicos y las iniciativas necesarias para alcanzarlos.

Principios de la planeación

La planeación es una función esencial en la gestión empresarial que permite a las organizaciones establecer objetivos claros, definir estrategias efectivas y trazar el camino hacia el éxito. Para llevar a cabo una planificación efectiva, es fundamental tener en cuenta una serie de principios que sirven como fundamentos para guiar el proceso de manera adecuada (Chiang y Jáuregui , 2020).

1. Principio de Objetividad: Este principio establece la importancia de establecer objetivos claros, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo determinado (SMART). Los objetivos deben ser realistas y orientados hacia resultados concretos que puedan ser evaluados y medidos de manera efectiva (Manunga y Arroyo, 2021).

2. Principio de Flexibilidad: La planeación debe ser flexible y adaptable a los cambios en el entorno empresarial. Es fundamental tener la capacidad de ajustar los planes y estrategias según sea necesario para responder a situaciones imprevistas, aprovechar

oportunidades emergentes y mitigar riesgos potenciales (Manunga y Arroyo, 2021).

3. Principio de Coordinación: La planeación requiere una coordinación efectiva entre los diferentes niveles y áreas de la organización. Es fundamental asegurar que los planes estén alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y que exista coherencia en la asignación de recursos y la ejecución de acciones (Chiang y Jáuregui , 2020).

4. Principio de Participación: Involucrar a los miembros de la organización en el proceso de planificación es esencial para garantizar su compromiso y motivación. La participación de los empleados en la definición de objetivos y estrategias aumenta la probabilidad de éxito y fomenta un sentido de pertenencia y responsabilidad compartida.

5. Principio de Continuidad: La planeación debe ser un proceso continuo y sistemático que se revisa y actualiza periódicamente. Es importante realizar un seguimiento constante de los planes, evaluar su efectividad y realizar ajustes según sea necesario para garantizar su relevancia y alineación con los objetivos organizacionales (Manunga y Arroyo, 2021).

6. Principio de Eficacia y Eficiencia: La planeación debe orientarse hacia la consecución de resultados de manera eficaz y eficiente. Es fundamental optimizar el uso de recursos, minimizar los costos y maximizar la productividad para lograr los objetivos de la organización de la manera más efectiva posible (Manunga y Arroyo, 2021).

En este sentido, el principio de planeación, en este contexto, parece estar relacionado con la necesidad de que los contratos estatales se realicen de acuerdo con una planificación previa, evitando desviaciones que puedan contravenir el interés público o

el ordenamiento jurídico. Se sugiere que la falta de cumplimiento de esta planificación puede llevar a la aplicación de la nulidad absoluta del contrato. Sin embargo, es importante destacar que este principio de planeación no parece ser un principio jurídico autónomo en sí mismo, sino más bien una consideración contextual dentro del análisis de la legalidad y la interpretación de las causales de nulidad absoluta en contratos estatales. En otras palabras, la planeación previa puede ser vista como un componente necesario para garantizar la legalidad y evitar la violación de los principios de legalidad y taxatividad en la celebración de contratos estatales. (Restrepo *et al.*, 2020).

El principio de planeación en la contratación estatal representa un pilar fundamental para asegurar la eficiencia, transparencia y legalidad en el uso de los recursos públicos. Su observancia implica un proceso riguroso de preparación y organización previo a la celebración de contratos, donde tanto las entidades estatales como los contratistas deben realizar una planificación detallada que incluya la elaboración de estudios técnicos y económicos, la definición precisa del objeto del contrato, la identificación y asignación adecuada de riesgos, así como la evaluación exhaustiva de las condiciones del mercado. Esta planificación no solo busca garantizar la adecuada ejecución de los contratos, sino también prevenir posibles deficiencias, retrasos y sobrecostos que puedan derivarse de una falta de previsión (Zapata *et al.*, 2022).

Es importante destacar que la inobservancia de este principio puede acarrear diversas consecuencias negativas, como el detrimento al erario, por lo que tanto las entidades estatales como los contratistas tienen la responsabilidad de cumplir con rigurosidad estas disposiciones.

La planificación estratégica se fundamenta en varios principios clave.

En primer lugar, implica establecer objetivos y metas organizacionales claras, tanto a corto como a largo plazo, con el fin de mejorar la calidad y eficiencia de los servicios de salud.

La flexibilidad es otro aspecto crucial, ya que el entorno médico está sujeto a cambios constantes, y la capacidad de adaptarse y ajustar las estrategias es esencial para mantener la relevancia y efectividad de los planes. Además, la participación de todos los miembros del equipo en el proceso de planificación garantiza un mayor compromiso y una implementación más efectiva de las estrategias.

La coordinación entre diferentes áreas y niveles dentro de la organización de atención médica es fundamental para garantizar la coherencia y eficiencia en la prestación de servicios. Finalmente, la evaluación periódica del desempeño organizacional, así como la retroalimentación continua, son elementos esenciales de la planificación estratégica, ya que permiten identificar áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario para alcanzar los objetivos establecidos.

Organización

La organización en el proceso administrativo es la función que traduce los objetivos y la estrategia en una estructura coherente de roles, responsabilidades y relaciones de autoridad. Su propósito es distribuir el trabajo, coordinar esfuerzos y asegurar que los recursos humanos, financieros, tecnológicos— se apliquen con eficiencia y enfoque. Parte de un análisis de propósito (misión), metas y procesos críticos, para luego definir unidades de trabajo, flujos de información y mecanismos de coordinación. Incluye la asignación de responsabilidades, la delimitación de la autoridad y el diseño de canales formales de comunicación. También establece políticas, procedimientos y descripciones de puesto que reducen la

ambigüedad y los costos de coordinación. En suma, convierte la planeación en un sistema operativo capaz de ejecutar con consistencia y adaptarse al cambio (Joseph y Sengul, 2025).

Los tipos de organización pueden clasificarse por su formalización y su diseño estructural. Por formalización, distinguimos organización formal (estructuras oficiales, organigramas, procesos escritos) y organización informal (redes sociales, normas implícitas, liderazgo emergente) que se complementan o se tensionan. Por diseño, sobresalen estructuras funcionales, divisionales (por productos, mercados o geografías), matriciales y en red o por procesos. También existen organizaciones por proyectos, adhocráticas y holocráticas, útiles en entornos de alta innovación. La elección del tipo depende del entorno competitivo, la tecnología, el tamaño y la estrategia corporativa. Ningún tipo es universalmente superior; su eficacia radica en el ajuste ("fit") con la estrategia y el contexto (Mintzberg, 2024).

En términos de niveles de organización, el proceso administrativo opera en tres planos integrados: estratégico, táctico y operativo. El nivel estratégico (alta dirección) define visión y posicionamiento; traduce incertidumbre en rumbo y asignaciones de portafolio. El nivel táctico (mandos medios) convierte la estrategia en planes funcionales, presupuestos, proyectos y métricas, equilibrando especialización y coordinación interáreas. El nivel operativo (supervisores y equipos de línea) ejecuta tareas, asegura calidad, tiempos y costos, y retroalimenta con datos del terreno. La claridad de interfaces entre niveles minimiza cuellos de botella y duplicidades. La alineación vertical (objetivos en cascada) y horizontal (procesos end-to-end) es condición para resultados sostenibles (White, 2024).

El diseño organizacional exige definir criterios de departamentalización, amplitud de control, grados de

centralización y mecanismos de coordinación. La departamentalización puede ser funcional, por procesos, producto, cliente o región; la amplitud de control balancea supervisión con autonomía; y la centralización/descentralización distribuye decisiones según riesgos e información local. Los mecanismos de coordinación incluyen reglas, planes, supervisión directa, sistemas de TI, reuniones interfuncionales y equipos ágiles con propósito y métricas compartidas. La arquitectura también contempla gobierno corporativo, comités, indicadores clave (KPI/OKR) y ciclos de revisión. Un diseño efectivo combina estructura, procesos, personas y cultura, cuidando que los incentivos promuevan colaboración y orientación al cliente (Leong et al., 2024).

Dentro del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), la organización actúa como bisagra que hace ejecutable la planeación y medible el control. Traducir objetivos en responsabilidades, indicadores y presupuestos permite dirigir con claridad y rendición de cuentas. La dirección se beneficia de estructuras que habilitan liderazgo, comunicación y motivación, mientras que el control requiere tableros con métricas relevantes, trazabilidad de procesos y retroalimentación oportuna para la mejora continua. En contextos dinámicos, la organización debe ser adaptable: rediseñar flujos, simplificar capas jerárquicas, digitalizar procesos y fortalecer capacidades dinámicas. Así, la organización no es estática: es un sistema vivo que aprende, se reconfigura y sostiene la ventaja competitiva (Carter et al., 2024).

Dirección

La dirección es la función del proceso administrativo que convierte la estrategia en acción coordinada: moviliza personas, clarifica prioridades, distribuye responsabilidades y asegura que los recursos respalden las metas. Dirigir implica traducir la misión en expectativas observables, instalar rutinas de seguimiento y

sostener conversaciones de desempeño con criterios claros. En organizaciones con base comunitaria o empresarial, la dirección efectiva evita la burocratización de los planes al conectar propósito con tareas diarias y métricas de resultado. Así, la dirección integra liderazgo, comunicación y control operativo en un mismo bucle de ejecución y aprendizaje. (Parra Castrillón, 2024).

Una dirección sólida se apoya en liderazgo que alinea: define el 'por qué', asigna el 'qué' y facilita el 'cómo' mediante canales de comunicación confiables. La claridad de roles, la coordinación entre áreas y la retroalimentación continua reducen ambigüedades y tiempos muertos. Las decisiones de diseño, por ejemplo, optar por equipos funcionales, divisionales o en red— condicionan la forma en que la dirección circula y se vuelve efectiva. Cuando la estructura privilegia coordinación lateral y autonomía responsable, la dirección gana velocidad sin perder control sustantivo. En suma, dirigir es diseñar conversaciones que mueven la organización. (Mintzberg, 2024).

Dirigir supone orquestar derechos de decisión: quién decide, con qué información, bajo qué criterios y con qué rendición de cuentas. El diseño organizacional contemporáneo integra cuatro palancas configuración, coordinación, control y canalización del trabajo que la dirección combina para equilibrar autonomía y alineación. La evidencia muestra que no existe un 'mejor' diseño universal; la dirección adapta arreglos según estrategia, entorno y capacidades. Esto demanda métricas que eviten efectos perversos, tableros accionables y ciclos cortos de revisión. Dirigir, en este sentido, es diseñar sistemas de trabajo que aprenden (Joseph y Sengul, 2025).

La dirección conecta niveles organizacionales: el estratégico fija prioridades y crea sentido; el táctico diseña capacidades personas, procesos y tecnología; el operativo ejecuta y retroalimenta. Cuando los incentivos y evaluaciones se orientan al proceso

transversal, la coordinación mejora y disminuyen las fricciones entre áreas. La dirección en cascada, con objetivos alineados y gobernanza de datos, traduce metas en tareas medibles y en mejoras continuas. Este enfoque integra tiempo, calidad y aprendizaje como ejes de evaluación. Dirigir es articular niveles para crear valor de punta a punta (Ahmad et al., 2024).

En entornos de alta variabilidad, la dirección efectiva gestiona dinámicas: detecta señales tempranas, reconfigura rutas y mantiene criterios comunes para decidir rápido sin perder coherencia. Mecanismos como tableros de flujo en tiempo real, roles de escalamiento y revisiones post-acción permiten combinar disciplina con adaptación. Esta lógica de dirección se apoya en capacidades de aprendizaje y gobernanza que equilibran autonomía local con estándares compartidos. De este modo, la dirección deja de ser supervisión reactiva para convertirse en arquitectura de contextos adaptativos. (Grisold et al., 2024).

Control

El control, en el contexto de la administración pública, reviste una importancia fundamental como proceso de supervisión y regulación de las actividades y recursos destinados a la consecución de los objetivos gubernamentales. Este concepto implica una serie de acciones y mecanismos diseñados para verificar el grado de eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos, así como para identificar posibles desviaciones o irregularidades en el desempeño de las actividades y corregirlas de manera oportuna. (Uvalle, 2004).

El propósito del control en la administración pública es múltiple y trascendental. En primer lugar, busca asegurar la correcta ejecución de las políticas y programas gubernamentales, garantizando que se alcancen los resultados esperados en términos de beneficio para la

sociedad. Esta función contribuye a que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva y eficiente, evitando desperdicios y optimizando su asignación (Uvalle, 2004).

Además, el control tiene como objetivo principal promover la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Al establecer mecanismos de supervisión y evaluación, se proporciona información detallada sobre el uso de los recursos y el desempeño de las instituciones gubernamentales, lo que permite a los ciudadanos y otros actores interesados verificar el cumplimiento de las obligaciones y exigir la responsabilidad correspondiente en caso de irregularidades o incumplimientos. (Armenio, 2019).

Asimismo, el control desempeña un papel fundamental en la detección y corrección de desviaciones o fallos en el desempeño de las actividades gubernamentales. A través de la identificación de problemas y la implementación de medidas correctivas, se busca mejorar continuamente la gestión pública y garantizar la calidad de los servicios prestados a la población. (Uvalle, 2004) (Armenio, 2019).

En resumen, el control en la administración pública es un proceso esencial que tiene como finalidad garantizar la eficiencia, la eficacia y la transparencia en la gestión de los recursos públicos. Al promover la rendición de cuentas, prevenir y corregir desviaciones, y mejorar la calidad de los servicios, contribuye al fortalecimiento de la gobernabilidad democrática y al bienestar de la sociedad en su conjunto.

Sistemas de control (Supervisión):

La supervisión implica que una persona con autoridad, conocida como supervisor, guíe y evalúe el trabajo de otros con el objetivo de alcanzar metas organizacionales. Este proceso incluye fijar

objetivos, evaluar resultados, proporcionar retroalimentación, ofrecer capacitación y resolver conflictos (Serrano, 2023).

Los objetivos de la supervisión incluyen medir resultados, identificar mejoras en procesos para aumentar eficiencia, mejorar comunicación y trabajo en equipo, mantener motivación en el equipo y desarrollar al personal mediante capacitación (Serrano, 2023).

Las características de la supervisión incluyen formar parte de la dinámica administrativa, verificar que procesos se realicen según planificación, mejorar productividad, ofrecer calidad, ser inmediata al control y simultánea a la ejecución, garantizar optimización de calidad, tiempo, costo, seguridad y protección ambiental (Serrano, 2023).

Existen tipos de supervisión según el método de aplicación: individual, grupal, directa, indirecta, formal e informal. Las técnicas de supervisión incluyen estrategias enfocadas en la figura del supervisor, como proyectar, dirigir, desarrollar y controlar; motivar y ser líder; y fomentar la buena comunicación. También se destacan estrategias generales para mejorar la supervisión en la empresa, como implementar una supervisión efectiva, equilibrar supervisión y control, y profundizar en el liderazgo (Serrano, 2023).

Se destaca la importancia del control administrativo en la gestión empresarial, como la función que mide y corrige el rendimiento individual y organizacional para garantizar la alineación con los planes y objetivos de la empresa. Este control es esencial en todas las etapas del proceso administrativo, según la propuesta de Fayol, que abarca la previsión, organización, dirección, coordinación y control (Serrano, 2023).

El control administrativo se caracteriza por su papel en la transmisión clara y objetiva de información, así como en la

reducción de costos y el ahorro de tiempo al prevenir errores. Los elementos fundamentales del control administrativo incluyen el atributo a controlar, un sensor que reacciona ante dicho atributo, una red de comunicación que conecta el sensor con el centro de control, y el centro de control que compara la información con las normas establecidas. Se identifican tipos de control, como el preventivo, concurrente y de retroalimentación (Serrano, 2023).

En términos de estrategias, se proponen enfoques específicos, como contar con información para evaluar la eficiencia de los planes, implementar sistemas basados en actividades, realizar análisis de costos y beneficios, identificar acciones creativas y mantener la integración y coordinación en toda la organización (Serrano, 2023).

La implementación del control administrativo se describe mediante el establecimiento de normas y estándares de desempeño, la utilización de unidades especializadas, la aplicación del control jerárquico, la consideración del control informal y el aprovechamiento del control funcional mediante unidades departamentales especializadas. Los ejemplos proporcionados ilustran la aplicabilidad del control administrativo en diferentes contextos empresariales, como una Pyme y una empresa de turismo (Serrano, 2023).

Evaluación, métodos del control, técnicas de control más empleadas

En el proceso administrativo, la evaluación es súper importante porque nos ayuda a ver cómo estamos haciendo las cosas y si estamos alcanzando nuestros objetivos como enfermeras. Por ejemplo, usamos indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir nuestro progreso y ver si estamos yendo en la dirección correcta. También comparamos nuestros resultados con lo que

esperábamos lograr o con los estándares ya establecidos para ver si estamos cumpliendo con lo planeado. Si encontramos diferencias entre lo que esperábamos y lo que realmente sucedió, investigamos las razones detrás de esas desviaciones. Esto nos ayuda a entender por qué ocurrieron y nos permite tomar medidas para corregir cualquier problema que pueda surgir (Acosta, 2019).

Los métodos de control, como el preventivo, concurrente y retroactivo, son fundamentales para garantizar que las actividades se realicen correctamente y para corregir cualquier desviación en el momento oportuno. Junto con estos métodos, las técnicas esenciales, como establecer presupuestos, realizar auditorías, analizar varianzas, proporcionar retroalimentación y utilizar el benchmarking, son herramientas clave que los estudiantes de enfermería deben dominar para mantener altos estándares de cuidado y adaptarse a los cambios en el entorno de la atención médica. El control y la evaluación son componentes cruciales para asegurar que las actividades se realicen según lo planificado. Es esencial comparar los resultados con los estándares y evaluarlos mediante indicadores para retroalimentar el proceso y mejorar continuamente (Mero, 2019).

Pasos del control

El proceso de control en la gestión administrativa consta de cuatro pasos fundamentales. En primer lugar, se encuentra el establecimiento de estándares. Este paso es crucial, ya que en esta etapa se definen los criterios y parámetros que servirán como referencia para evaluar el desempeño de la organización (Goytortúa, 2023). Estos estándares provienen directamente de los objetivos establecidos y cubren una variedad de aspectos de la operación, como la productividad del personal y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales (Schmidt et al., 2018). Estos estándares no solo dan pautas para el trabajo de los empleados,

sino que también son esenciales para la evaluación y el control continuo de las operaciones de la organización.

Una vez establecidos los estándares, se procede a la observación del desempeño. En esta etapa, se implementan sistemas de información que permiten recopilar datos sobre el desempeño real de la organización en relación con los estándares establecidos (Goytortúa, 2023; Schmidt, 2018). La información recopilada permite una evaluación objetiva del rendimiento al proporcionar una visión clara y precisa de cómo se están llevando a cabo las actividades en la práctica.

Una vez recopilados los datos sobre el desempeño real, se procede a la comparación con los estándares establecidos. Esta fase implica una evaluación detallada para determinar si el desempeño de la organización se ajusta a los estándares previamente establecidos. Se identifican posibles desviaciones y áreas de mejora que requieren atención (Goytortúa, 2023; Schmidt *et al.*, 2018). A través de esta comparación, los líderes y gerentes pueden identificar los éxitos y los desafíos en el desempeño de la organización.

Finalmente, ante cualquier desviación identificada, se toman acciones correctivas. Estas acciones pueden incluir ajustes en los procesos operativos, capacitación adicional del personal, reasignación de recursos o cambios en las estrategias organizativas (Goytortúa *et al.*, 2023). Es por ello por lo que, para garantizar que la organización alcance sus objetivos de manera efectiva y eficiente, es esencial actuar con prontitud y eficacia.

Descripción del esquema de control, principios del control

En esta etapa se enfoca en monitorear el progreso de las actividades planeadas para poder determinar el avance hacia los objetivos establecidos, este seguimiento facilita la detección temprana de posibles problemas y la implementación de medidas preventivas y de mejora para garantizar el éxito de la empresa (Goytortúa et al., 2023).

El sistema de control cuenta con principios los cuales son un conjunto de normas o directrices que sirven como base para implementar un sistema de control efectivo en una organización. Estos principios ayudan a asegurar que el control se realice de manera eficiente y eficaz, contribuyendo al logro de los objetivos organizacionales (Peña, 2022). Los cuales son los siguientes:

- **Equilibrio:** El control debe ser equilibrado en cuanto a su intensidad y alcance, el cual no debe ser demasiado rígido ni demasiado flexible.
- **Objetivos:** El control debe estar orientado al logro de los objetivos de la organización.
- **Oportunidad:** El control debe ser oportuno, las acciones correctivas deben tomarse de manera rápida y oportuna.
- **Desviaciones:** El control debe centrarse en las desviaciones significativas de los estándares.
- **Excepción:** El control debe ser por excepción, el cual se debe enfocar en identificar y corregir las desviaciones que superan un límite tolerable.
- **Función controlada:** El control debe complementar la función controlada, no sustituirla.
- **Carácter administrativo del control:** El control debe ser realizado por los responsables de cada área o función.
- **Estándares:** Los estándares deben ser claros, precisos, relevantes y alcanzables.

- **Carácter del control:** El control debe ser preventivo y correctivo.
- **Flexibilidad:** El control debe ser flexible y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno.
- **Participación:** El control debe ser participativo, el cual involucra al personal en el proceso de control puede mejorar su compromiso y responsabilidad (Peña Villacís, 2022).

Casos de estudio

Caso 1: La Expansión de Tienda Éxito

La empresa Tienda Éxito desea expandir su presencia en la ciudad abriendo una nueva sucursal. Durante la etapa de planeación, el equipo directivo define objetivos ambiciosos, pero no considera las condiciones del mercado local. Posteriormente, la organización enfrenta dificultades para coordinar al personal y establecer procesos claros. Aunque la sucursal abre, los resultados iniciales no cumplen con las expectativas.

Preguntas por Resolver:

- ¿Qué errores se cometieron durante la etapa de planeación?
- ¿Cómo pudo haberse mejorado la organización del recurso humano y operativo?
- ¿Qué medidas de control podrían haberse aplicado para identificar las desviaciones a tiempo?

Caso 2: La Reorganización de 'Fábrica Textil Andina'

Fábrica Textil Andina ha crecido rápidamente, pero su estructura jerárquica se ha vuelto ineficiente. El gerente general decide reorganizar las funciones del personal sin consultar al equipo. La etapa de dirección se ve afectada por conflictos internos, baja motivación y duplicación de funciones.

Preguntas por Resolver:

- ¿Qué falencias se identifican en el proceso de organización?
- ¿Cómo influyó la falta de liderazgo participativo en la etapa de dirección?
- ¿Qué estrategias podrían implementarse para mejorar la comunicación y coordinación interna?

Caso 3: Servicios Rápidos S.A.

Servicios Rápidos S.A., una empresa de mensajería, detecta una baja en la calidad del servicio. Aunque los procesos están documentados, los supervisores no aplican correctamente los controles. La empresa no ha evaluado el desempeño del personal ni implementado mejoras en sus indicadores de gestión.

Preguntas por Resolver:

- ¿Cómo afecta la ausencia de control efectivo al desempeño de la empresa?
- ¿Qué tipo de indicadores se podrían utilizar para monitorear la calidad del servicio?
- ¿Qué recomendaciones propondrías para fortalecer la etapa de control en esta empresa?

Sistematización del capítulo

La importancia del proceso administrativo

Permite gestionar eficientemente los recursos y coordinar las acciones organizacionales.

Es clave para alcanzar los objetivos estratégicos y mantener la competitividad empresarial.

Planeación

Define metas, estrategias y acciones anticipadas para orientar el futuro de la organización.

Es la base para tomar decisiones racionales y minimizar la incertidumbre.

Organización

Distribuye tareas, recursos y responsabilidades dentro de la estructura organizacional.

Establece un orden funcional para lograr los objetivos con eficiencia.

Dirección

Impulsa al personal hacia el cumplimiento de metas mediante liderazgo y motivación.

Incluye la toma de decisiones, la comunicación efectiva y la supervisión.

Control

Evalúa el desempeño real comparado con lo planeado para identificar desviaciones.

Permite aplicar correcciones y fomentar la mejora continua en los procesos.

Preguntas de reflexión y comprensión

- ¿Por qué es importante seguir un proceso administrativo estructurado dentro de una organización?

- ¿Cómo influye la etapa de planeación en el éxito o fracaso de los proyectos empresariales?
- ¿Qué papel juega la organización dentro del proceso administrativo y cómo afecta a la eficiencia operativa?
- ¿De qué manera la dirección puede motivar e influenciar a los colaboradores para alcanzar los objetivos institucionales?
- ¿Qué herramientas se pueden utilizar para mejorar la etapa de control en una empresa?
- ¿Cómo puede la retroalimentación en la etapa de control contribuir a una mejora continua?
- ¿Cuál es la relación entre la toma de decisiones y el proceso administrativo?
- ¿Qué desafíos enfrenta un gerente al implementar cada una de las etapas del proceso administrativo?
- ¿Qué desafíos enfrenta un gerente al implementar cada una de las etapas del proceso administrativo?
- ¿Cómo se puede adaptar el proceso administrativo a diferentes tipos de organizaciones (por ejemplo, educativas, industriales, tecnológicas)?
- ¿De qué forma cada etapa del proceso administrativo se interrelaciona y por qué es importante no omitir ninguna?

Glosario

Planeación: Función administrativa que consiste en definir objetivos, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades futuras.

Organización: Proceso mediante el cual se estructuran los recursos y actividades de la empresa para lograr los objetivos propuestos de manera eficiente.

Dirección: Etapa del proceso administrativo encargada de guiar, motivar y supervisar al personal para que cumpla con las metas organizacionales.

Control: Fase donde se evalúa el desempeño organizacional, comparando los resultados obtenidos con los esperados, y aplicando correcciones si es necesario.

Objetivos: Resultados o metas que una organización se propone alcanzar dentro de un periodo determinado.

Jerarquía: Niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la estructura organizacional, que definen la cadena de mando.

Estrategia: Conjunto de acciones planificadas que orientan la toma de decisiones para alcanzar los objetivos institucionales.

Toma de decisiones: Proceso mediante el cual se elige la mejor alternativa entre varias para resolver un problema o alcanzar una meta.

Retroalimentación: Información obtenida a partir del desempeño organizacional, utilizada para realizar mejoras continuas.

Referencias

- Arenas, M. (06 de 2021). *Estrategias de Planeación para la Valorización Sostenible de Residuos Truchícolas y Camaroneros en Nariño*. doi:10.22507/pml.v16n1a3
- Ahmad, T., Van Looy, A., & Shafagatova, A. (2024). Business process performance: Investigating the impact of process-oriented appraisals and rewards on success. *Business & Information Systems Engineering*, 66(1), 67–84. doi.org/10.1007/s12599-023-00820-z.
- Acosta, A. (Enero de 2019). Etapas del proceso administrativo de la gestión de mantenimiento de la gerencia del transporte lacustre de la industria petrolera. *Revista Boliviana de Ingeniería*, 1(1), 10-27.
- Armenio Pérez , M. (2019). La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política. 1(9), 106-123. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5713/571360739005/html/>
- Bakunowitsch, J., Bongers - Romer, S., & Othegrafen, F. (Febrero de 2024). Utilizar la teoría de la práctica para conceptualizar el equilibrio y los valores en la planificación urbana. *Taylor & Francis Online*, 39(2). doi.org/10.1080/02697459.2024.2306453
- Bastons, M. (2004). La toma de decisiones en la organización. *Editorial Ariel*(191). doi:9788434428768
- Bogdanski, T., Santana Elizalde, P., & Portillo Arvizu, A. (2014). Proceso Administrativo. *Editorial Digital UNID*(102). doi:9786079460655

- Carter, M. E., Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2024). Management control during and after a crisis: Taking stock and looking ahead. *Journal of Management Accounting Research*, 36(3), 67–71.doi.org/10.2308
- Camacho, M. d., Mendoza, E., & García, C. (06 de 2022). Análisis DAFO – El Análisis DAFO consiste en una matriz donde se analizan las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de un proyecto o una idea de la cual queremos conocer su viabilidad presente y futura. *Revista EIA*, 19(2). [doi:10.24050/reia.v19i37.1478](https://doi.org/10.24050/reia.v19i37.1478)
- Goytortúa Coyol, C. (Enero de 2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio y Conciencia*, 10(19), 70-74.doi.org/10.29057/escs.v10i19.958
- Goytortúa, C., Martínez, M. D., & Sanjuan, A. G. (01 de 2023). Proceso Administrativo en las Organizaciones. *Ingenio y Conciencia*, 10(19).doi.org/10.29057/escs.v10i19.9585
- Grisold, T., vom Brocke, J., Mendling, J., Pentland, B. T., Röglinger, M., Rosemann, M., & Weber, I. (2024). Managing dynamics in and around business processes. *Business & Information Systems Engineering*, 66(5), 533–540.doi.org/10.1007/s12599-024-00895-2. ISSN: 1867-0202
- Hopkins, L. D., & Knaap, G. J. (Mayo de 2019). Autónomoplanificación: Usar planos como señales. *Clarivate*, 17(2). [doi:10.1177/1473095216669868](https://doi.org/10.1177/1473095216669868)
- Jaramillo, S., & Tenorio Delgado, J. (29 de enero de 2019). Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. *Espíritu Emprendedor TES*, 3(1). doi.org/10.33970/eetes.v3.n1.2019.127

- Joseph, J., & Sengul, M. (2025). Organization design: Current insights and future research directions. *Journal of Management*, 51(1), 249–308. doi.org/10.1177/01492063241271242
- Peña Villacís, R. A. (12 de 2022). Normas de control administrativo y de planificación en el cuerpo de ingenieros del ejército de Ecuador: evaluación y cumplimiento. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 2(15). doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n15.2022.267
- Parra Castrillón, J. E. (2024). Barriers to strategic direction in community-based social organizations. *Tendencias (Pasto)*, 25(2), 1–25. doi.org/10.22267/rtend.242502.252
- Mintzberg, H. (2024). Four forms that fit most organizations. *California Management Review*, 66(2), 30–43. doi.org/10.1177/00081256231214816 [ISSN 0008-1256; eISSN 2162-8564]
- Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. C. (Diciembre de 2018). La función de control en las organizaciones. *Revista CEA*, 2(2), 71-93.
- Serrano, V. (2023 de Enero de 2023). Recuperado el 4 de Marzo de 2024, de Guía del Empresario: <https://guiadelempresario.com/administracion/planeacion/control-administrativo/>
- Uvalle Berrones, R. (2004). El control y la evaluación. *XLVII(192)*, 43-70. doi:0185-1918
- Chiang, C., & Jáuregui, K. (JUL-DEC de 2020). Coaching en las organizaciones: experiencia con personal administrativo en salud. *Universidad & Empresa*, 22, 26.

- Loor Peñafiel, J., Muñiz Soledispa, L., & Mosuquera Tuarez, L. (abril de 2020). LA Planeación estratégica como herramienta en las empresas. *UNESUM-Ciencias.*, 4(4). doi.org/10.47230/unesum-ciencias.v4.n4.2020.237
- Leong, C., Lin, S., Tan, F. T. C., & Yu, J. (2024). Coordination in a digital platform organization. *Information Systems Research*, 35(1), 363–393. doi.org/10.1287/isre.2023.1226 [ISSN 1047-7047; eISSN 1526-5536]
- Ortiz, A. (11 de 2021). La Planeación Estratégica ante la incertidumbre de la Pandemia del COVID 19. *Revista Daena: International Journal of Good Conscience*, 16. doi:154528309
- Restrepo Tamayo, J. F., & Betancur Hincapié, G. L. (Agosto de 2020). *Fuente Académica Premier*. doi:10.4067/s0718-00122020000200104
- Rivera, A., Moraga, C., & Ureña, R. (01 de 2020). La planeación como fase del proceso administrativo. *Repositorio Universidad Autónoma de Nicaragua*.
- White, G. L. (2024). Security literacy model for strategic, tactical, & operational management levels. *Information Security Journal: A Global Perspective*, 33(6), 626–634. doi.org/10.1080/19393555.2024.2307632
- Zapata Granada, M., & López Duque, H. A. (1 de Febrero de 2022). *Fuente Académica Premier*. doi:10.18566/rfdcp.v52n13

CAPÍTULO III

Estructura orgánica

Introducción

La estructura orgánica de una organización representa la manera en que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las actividades y recursos dentro de una empresa. Esta estructura define las jerarquías, funciones, niveles de autoridad y canales de comunicación que permiten que la organización opere de manera eficiente. En el contexto de la administración básica, comprender la estructura orgánica es esencial para establecer un marco organizacional coherente que permita alcanzar los objetivos estratégicos, operativos y humanos de la empresa. Las estructuras pueden ser funcionales, divisionales, matriciales o por procesos, y cada una responde a las necesidades particulares del entorno y del modelo de negocio adoptado.

Desde una perspectiva global y empresarial, la estructura orgánica debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios del entorno competitivo, tecnológico y cultural. En un mundo globalizado, las organizaciones enfrentan desafíos constantes que requieren estructuras más dinámicas, con menos niveles jerárquicos y mayor capacidad de respuesta. Por ello, el diseño organizacional no solo busca la eficiencia interna, sino también la capacidad de innovar y responder rápidamente a las demandas del mercado. La correcta estructuración de una empresa es un factor clave en su éxito, ya que influye directamente en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la motivación del personal.

Ilustración 2. Estructura orgánica en las organizaciones



Fuente: Autoría propia

Objetivo general:

Analizar la estructura orgánica de las organizaciones para comprender su función en la distribución de responsabilidades, la jerarquía y la coordinación de actividades empresariales.

Objetivos específicos:

1. Identificar los componentes clave de la estructura orgánica, como la departamentalización, los niveles jerárquicos y la asignación de funciones.
2. Examinar los diferentes tipos de estructuras organizacionales (funcional, divisional, matricial, entre otras) y su aplicabilidad en distintos contextos empresariales.
3. Evaluar el impacto de una estructura orgánica adecuada en la eficiencia operativa, la comunicación interna y el logro de los objetivos organizacionales.

Competencia: Identifica las diferencias en la estructura de las organizaciones.

Definición y funciones de la estructura organizacional

La estructura organizacional se refiere al modo en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades dentro de una organización. Es el marco formal que determina cómo se asignan las tareas, quién reporta a quién y cómo fluyen las decisiones. Según Robbins y Coulter (2022), la estructura organizacional es fundamental para la eficiencia operativa y estratégica, ya que facilita la coordinación de actividades y la consecución de los objetivos organizacionales. Entre sus funciones principales están la asignación de roles, la coordinación de tareas, la supervisión del desempeño y la facilitación de la comunicación interna.

Estructura orgánica

La estructura organizacional es el sistema mediante el cual se ordenan y dirigen los diferentes componentes de una organización para alcanzar los objetivos propuestos. Este sistema puede incluir normas, funciones y responsabilidades. En este sentido al alinear y relacionar las partes de una organización, la estructura organizacional permite que los grupos trabajen juntos dentro de sus funciones individuales y determina cómo fluye la información entre los niveles de la empresa para que esta pueda alcanzar su máximo rendimiento.

La estructura organizacional elegida influye en el éxito de una organización a la hora de llevar a cabo su estrategia y objetivos.

Elementos de una estructura organizacional

Los elementos forman la base de la estructura organizacional y son esenciales para el desarrollo organizacional exitoso. Una estructura

bien diseñada puede mejorar la comunicación, la toma de decisiones y la eficiencia general de una organización.

Estos son los elementos de la estructura organizacional que debes considerar:

- ***Departamentos y unidades funcionales:*** Los departamentos representan divisiones específicas dentro de la organización, cada uno con su propia área de responsabilidad. Pueden incluir ventas, marketing, recursos humanos, finanzas, producción, entre otros.
- ***Jerarquía organizativa:*** La jerarquía define la estructura de autoridad y responsabilidad en la organización. Esto incluye niveles como la alta dirección, la gerencia intermedia y los empleados de nivel operativo.
- ***Órganos de Dirección:*** Estos son los grupos o individuos encargados de tomar decisiones estratégicas y supervisar el funcionamiento general de la organización. Incluyen la junta directiva y la alta dirección.
- ***Cadena de mando:*** La cadena de mando es la línea de autoridad que fluye desde la alta dirección hacia abajo en la organización. Establece quién reporta a quién y cómo se toman las decisiones.
- ***Roles y responsabilidades:*** Cada puesto de trabajo tiene roles y responsabilidades específicas que se deben cumplir. Definir estos roles es fundamental para la claridad y la eficiencia en la organización.
- ***Comunicación interna:*** La estructura define cómo fluye la comunicación dentro de la organización. Puede ser de arriba

hacia abajo, de abajo hacia arriba o bidireccional, dependiendo de la cultura y las necesidades organizativas.

- **Normas y procedimientos:** Establece las reglas y procedimientos que guían el comportamiento y las operaciones dentro de la organización. Esto incluye políticas de recursos humanos, políticas de calidad y más.
- **Cultura organizacional:** La estructura influye en la cultura de la organización. Define los valores, las creencias y las normas compartidas por los empleados.
- **Estrategia organizacional:** La estructura debe estar alineada con la estrategia de la organización. Debe apoyar los objetivos y la misión de la empresa.
- **Flexibilidad:** En un entorno empresarial en constante cambio, la estructura debe ser lo suficientemente flexible como para adaptarse a nuevas oportunidades y desafíos.
- **Capacidad de escalabilidad:** Debe permitir el crecimiento de la organización sin perder eficiencia ni efectividad.
- **Evaluación y mejora continua:** La estructura debe ser objeto de revisión y mejora constante para garantizar su eficacia y eficiencia. (Question, 2024)

Variables de la teoría de la contingencia

La teoría de la contingencia sostiene que no existe una única forma óptima de estructurar una organización; en cambio, la estructura debe adaptarse a las circunstancias externas e internas. (Burns y Stalker 2021) propusieron que las organizaciones mecánicas son más eficaces en ambientes estables, mientras que las estructuras orgánicas son más efectivas en entornos dinámicos. Las principales

variables que influyen en esta adaptación son el entorno, la tecnología, el tamaño de la organización y su estrategia (Lawrence y Lorsch 2022) también destacaron la importancia del grado de diferenciación e integración en las unidades organizativas como parte clave del ajuste contingente.

1.Ambiente externo: Este es uno de los factores más importantes en la teoría de la contingencia. Se refiere al entorno fuera de la organización que puede afectar su funcionamiento, incluyendo factores económicos, políticos, tecnológicos, socioculturales, legales y demográficos.

2.Tecnología: El tipo de tecnología utilizada por una organización puede tener un impacto significativo en su estructura y procesos. Esto incluye tanto la tecnología de producción (por ejemplo, métodos de fabricación) como la tecnología de la información (por ejemplo, sistemas de información).

3.Tamaño de la organización: El tamaño de una organización, en términos de su número de empleados, volumen de operaciones y alcance geográfico, puede influir en su estructura y en cómo se toman decisiones.

4.Estrategia organizacional: La estrategia adoptada por una organización para lograr sus objetivos también es un factor importante en la teoría de la contingencia. Esto incluye decisiones sobre el alcance del negocio, la diferenciación de productos, la competencia en precios, entre otros.

5.Estructura organizacional: La forma en que se organiza una empresa, incluyendo la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y la coordinación de actividades, puede variar según las circunstancias contingentes.

6.Cultura organizacional: Los valores, normas y creencias compartidas dentro de una organización también pueden influir en su efectividad y adaptación al entorno.

7.Recursos humanos: La calidad y capacidad de los recursos humanos, incluyendo habilidades, experiencia y motivación del personal, son factores críticos en la teoría de la contingencia.

8.Contingencias estructurales: Estas son variables específicas que pueden afectar la estructura y el funcionamiento de una organización en situaciones particulares. Por ejemplo, una empresa en crecimiento rápido puede enfrentar desafíos de coordinación y comunicación que requieren cambios en su estructura.

Factores organizacionales que influyen en la estructura

Los factores organizacionales determinan en gran medida la forma que adopta la estructura de una empresa. Estos incluyen el tamaño de la organización, la estrategia corporativa, la tecnología utilizada y el entorno en el que opera. Mintzberg (2020) identificó cinco configuraciones estructurales fundamentales: estructura simple, burocracia maquinal, burocracia profesional, forma divisional y adhocracia. Cada una responde a distintos niveles de complejidad, especialización y control. Por ejemplo, las empresas tecnológicas tienden a adoptar estructuras más flexibles como la adhocracia, mientras que las entidades gubernamentales prefieren estructuras burocráticas más rígidas.

Diseño Organizacional

Especialización del trabajo

La especialización del trabajo, también conocida como división del trabajo, es un principio organizacional que implica dividir el trabajo en tareas específicas para que los empleados se enfoquen en una sola función o tarea repetitiva. Esta práctica busca aumentar la eficiencia y la productividad, ya que permite a los trabajadores desarrollar experiencia y habilidad en tareas específicas. Para Robbins y Coulter (2022) afirman que, aunque la especialización puede mejorar la eficiencia, también puede generar insatisfacción laboral si se lleva al extremo. Es esencial equilibrar la especialización con mecanismos de rotación o enriquecimiento del trabajo para mantener la motivación del personal.

Departamentalización

La departamentalización consiste en agrupar las actividades laborales en unidades organizacionales. Los tipos comunes de departamentalización incluyen funcional, por productos, por ubicación geográfica, por procesos y por clientes. Según Daft (2021), la departamentalización permite una mejor coordinación dentro de las unidades y facilita la supervisión, pero puede dificultar la comunicación entre departamentos. La elección del tipo de departamentalización depende del tamaño de la organización, sus objetivos y su entorno operativo.

Cadena de mando y tramo de control

La cadena de mando establece la línea de autoridad dentro de una organización, desde los niveles más altos hasta los operativos. Está relacionada con el principio de unidad de mando, el cual sostiene que cada empleado debe reportar a un solo superior. El tramo de control, por otro lado, se refiere al número de empleados que un

gerente puede supervisar de manera efectiva. Según Chiavenato (2022), un tramo de control amplio puede reducir costos administrativos, pero también puede dificultar la supervisión directa y la comunicación eficaz.

Centralización, descentralización y formalización

La centralización implica que las decisiones se toman en los niveles jerárquicos más altos, mientras que la descentralización distribuye la toma de decisiones a niveles más bajos. La formalización se refiere al grado en que los empleos están estandarizados y dirigidos por reglas. (Robbins y Coulter 2022) indican que un alto nivel de formalización puede aumentar la consistencia y el control, pero también puede limitar la flexibilidad y la creatividad. Por su parte, (Daft 2021) sugiere que la descentralización puede ser eficaz en entornos dinámicos, donde se necesita agilidad para responder a los cambios del entorno.

Cultura y comportamiento organizacional

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores, creencias y normas compartidas que influyen en la conducta de los miembros de la organización. El comportamiento organizacional estudia el impacto de los individuos, grupos y estructuras en el comportamiento dentro de las organizaciones. Según (Robbins y Judge 2023), una cultura organizacional sólida puede fomentar el compromiso, la lealtad y la alineación con los objetivos de la empresa. Además, el estudio del comportamiento organizacional permite comprender cómo mejorar la motivación, el liderazgo y el desempeño del equipo.

Administración Integral de Servicios

Proceso de operaciones en empresas de servicios

El proceso de operaciones en las empresas de servicios se centra en la creación y entrega de servicios intangibles a los clientes. A diferencia de las empresas manufactureras, donde el producto es tangible, en las empresas de servicios la atención se enfoca en la experiencia del cliente. Fitzsimmons y Fitzsimmons (2021) explican que este proceso involucra la planificación, diseño, gestión y mejora continua de los sistemas que entregan servicios. Aspectos clave incluyen la capacidad, ubicación, tecnología, diseño de procesos y gestión de la calidad del servicio.

Proceso de recursos humanos en empresas de servicios

El área de recursos humanos en las empresas de servicios desempeña un papel crucial, ya que los empleados suelen estar en contacto directo con los clientes. La selección, capacitación, motivación y retención del talento humano son vitales para asegurar una experiencia satisfactoria. Según Dessler (2022), la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del desempeño tienen un impacto directo en la calidad del servicio ofrecido. La gestión del conocimiento y la capacitación continua también son factores determinantes para mantener la competitividad del personal.

Procesos administrativos en empresas de servicios

Los procesos administrativos en empresas de servicios comprenden la planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar los objetivos empresariales. Estos procesos deben ser flexibles y centrados en el cliente. (Chiavenato 2022) sostiene que en el sector servicios, la toma de decisiones debe ser rápida y adaptativa, debido a la variabilidad de la demanda y las

expectativas del cliente. Además, la gestión de procesos debe alinearse con una visión estratégica que permita la mejora continua y la innovación.

Proceso de marketing en empresas de servicios

El proceso de marketing en las empresas de servicios se enfoca en la creación de valor y la gestión de relaciones con los clientes. Incluye actividades como la investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, estrategias de precios y promoción. Kotler y Keller (2023) afirman que el marketing de servicios requiere especial atención a los elementos del marketing mix ampliado: personas, procesos y evidencia física. El marketing relacional, la fidelización y la gestión de la reputación son también aspectos fundamentales en este tipo de empresas.

Administración de Recursos Humanos

Calidad en la Administración de Recursos Humanos

La calidad en la administración de recursos humanos (ARH) se refiere al desarrollo de prácticas que aseguren el bienestar, el desempeño y el crecimiento continuo del personal. Una ARH de calidad contribuye directamente al logro de los objetivos estratégicos de una organización. Según (Chiavenato 2022), implementar procesos de calidad en la selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional genera un entorno laboral productivo y motivador. La evaluación continua de estas prácticas permite identificar áreas de mejora y mantener altos estándares de gestión del talento humano.

Enfoque sistémico en los servicios

El enfoque sistémico en los servicios plantea que todas las áreas de una organización están interrelacionadas, y cualquier cambio en

una afecta a las demás. Este enfoque promueve una visión integral del funcionamiento organizacional, considerando a los recursos humanos como un subsistema clave. (Robbins y Coulter 2022) destacan que, al aplicar el enfoque sistémico, se mejora la coordinación entre áreas, se evitan duplicidades y se incrementa la eficiencia operativa. Asimismo, permite que la administración del talento humano esté alineada con las estrategias y objetivos globales del negocio.

Gestión estratégica de los recursos humanos

La gestión estratégica de recursos humanos implica alinear las políticas de personal con los objetivos a largo plazo de la organización. Esta gestión va más allá de las funciones operativas tradicionales e incorpora una visión de valor agregado desde la selección hasta la evaluación del talento. Según (Dessler 2022), el enfoque estratégico permite anticiparse a las necesidades del mercado, desarrollar competencias clave y fomentar una cultura organizacional fuerte. El capital humano se convierte en una ventaja competitiva sostenible cuando es gestionado con una perspectiva integral y proactiva.

Capacitación y desarrollo del talento humano

La capacitación y el desarrollo son pilares fundamentales para fortalecer el talento humano en las organizaciones. Permiten mantener a los empleados actualizados, motivados y comprometidos con el cambio y la innovación. Daft (2021) argumenta que los programas de desarrollo deben estar orientados no solo a cubrir brechas de habilidades, sino también a preparar líderes para el futuro. Esto asegura la sostenibilidad del conocimiento interno y mejora el rendimiento individual y organizacional.

Medición y mejora del desempeño

La medición del desempeño es una herramienta clave para garantizar que las metas individuales y colectivas se cumplan en consonancia con los objetivos estratégicos. Kotler y Keller (2023) señalan que un sistema efectivo de evaluación del desempeño debe ser claro, justo, y vinculado a incentivos motivacionales. Además, debe proporcionar retroalimentación continua y permitir acciones correctivas en tiempo real. La mejora del desempeño se convierte en un ciclo constante que impulsa la productividad, la satisfacción laboral y la eficiencia organizacional.

Casos de estudio

Caso 1: Startup Creativa Innovarte

Innovarte es un startup de diseño gráfico con un equipo joven y multidisciplinario. No hay jerarquías formales, y todos los colaboradores participan en las decisiones. Aunque esta estructura fomenta la creatividad, a veces hay confusión sobre roles y prioridades.

Preguntas a Resolver:

1. ¿Qué beneficios ofrece este tipo de estructura en un entorno creativo?
2. ¿Qué riesgos pueden surgir por la ausencia de jerarquía formal?
3. ¿Cómo puede lograrse un mejor equilibrio entre autonomía y organización?

Caso 2: Proyecto Colaborativo de Tecnología Educativa

Un grupo de docentes, desarrolladores y pedagogos se unen para crear una plataforma de aprendizaje digital. Se organiza por

equipos autogestionados, sin una figura de liderazgo única. La colaboración fluye, pero se presentan retrasos por falta de coordinación entre equipos.

Preguntas a Resolver:

1. ¿Qué fortalezas presenta la estructura orgánica en este tipo de proyecto?
2. ¿Cómo afecta la falta de jerarquización al cumplimiento de plazos?
3. ¿Qué estrategias podrían aplicarse para mejorar la coordinación sin perder flexibilidad?

Caso 3: Agencia de Publicidad Círculo Creativo

Círculo Creativo es una agencia de publicidad que ha adoptado una estructura orgánica para fomentar la innovación. Los equipos son multidisciplinarios y el liderazgo se rota según el proyecto. Aunque el ambiente laboral es positivo, los clientes han reportado inconsistencias en la comunicación.

Preguntas a Resolver:

1. ¿Qué elementos de la estructura orgánica son evidentes en este caso?
2. ¿Qué aspectos deben fortalecerse para mejorar la relación con el cliente?
3. ¿Qué tipo de liderazgo es más adecuado en este contexto organizacional?

Sistematización del capítulo

Estructura Orgánica

Es un modelo flexible que promueve la comunicación horizontal y la toma de decisiones compartida.

Favorece la adaptabilidad, la innovación y el trabajo colaborativo en ambientes cambiantes.

Formalización

Se caracteriza por una baja documentación y escasa rigidez en normas y procedimientos.

Permite mayor autonomía y creatividad en el desempeño de funciones.

Diferenciación

Implica una división dinámica de funciones y roles entre los colaboradores.

Se adapta a las necesidades del entorno y fomenta la polivalencia del personal.

Departamentalización

Organiza las actividades en base a proyectos, procesos o equipos multidisciplinarios.

Facilita la cooperación y la resolución conjunta de problemas.

Jerarquía

Posee pocos niveles de autoridad y una cadena de mando descentralizada.

La comunicación es directa y se favorece el liderazgo participativo.

Preguntas de Reflexión y comprensión

¿Qué ventajas ofrece la estructura orgánica frente a estructuras más jerarquizadas o burocráticas?

¿Cómo influye la estructura orgánica en la toma de decisiones dentro de una organización?

¿Por qué es importante la comunicación horizontal en un modelo de estructura orgánica?

¿Qué tipo de empresas se benefician más de una estructura organizacional orgánica y por qué?

¿Cómo impacta la flexibilidad de roles en el desempeño de los colaboradores dentro de una estructura orgánica?

¿Qué desafíos pueden surgir al implementar una estructura orgánica en una organización tradicional?

¿Cómo se relacionan la confianza y la autonomía con el éxito de la estructura orgánica?

¿En qué medida la estructura orgánica fomenta la innovación y la creatividad en los equipos de trabajo?

¿Qué habilidades deben desarrollar los líderes para gestionar eficazmente en una estructura organizacional orgánica?

¿Cómo puede adaptarse una estructura orgánica a los cambios constantes del entorno empresarial?

Glosario

Estructura orgánica: Modelo organizacional flexible, con bajo grado de formalización y jerarquía.

Comunicación horizontal: Intercambio de información entre colaboradores del mismo nivel jerárquico.

Autonomía: Capacidad de los empleados para tomar decisiones sin depender de una supervisión constante.

Flexibilidad: Facilidad para adaptarse a cambios en el entorno y en los roles de trabajo.

Departamentalización: Agrupación de actividades y tareas por funciones o procesos dentro de una organización.

Descentralización: Distribución de la autoridad para tomar decisiones a diferentes niveles de la organización.

Trabajo colaborativo: Esfuerzo conjunto entre miembros de un equipo para alcanzar objetivos comunes.

Adaptabilidad: Capacidad de responder eficazmente a nuevas condiciones o desafíos organizacionales.

Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización.

Liderazgo participativo: Estilo de liderazgo en el que se promueve la participación de los empleados en la toma de decisiones.

Referencias

- Burns, T., & Stalker, G. M. (2021). La gestión de la innovación (Vol. 1, pp. 1–215). Oxford University Press. ISSN 0033-6807. doi.org/10.1093/oso/9780198288787.001.0001
- Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional* (Vol. 8, pp. 15–385). Cengage Learning. ISSN 0120-3916. doi.org/10.1108/01409171211210111
- Dessler, G. (2022). Gestión de recursos humanos (Vol. 16, pp. 45–480). Pearson Educación. ISSN 0121-4233. doi.org/10.1016/j.hmr.2022.100948
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2021). *Administración de operaciones de servicios* (Vol. 8, pp. 12–430). McGraw-Hill. ISSN 0890-0159. doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108047
- Chiavenato, I. (2022). Introducción a la teoría general de la administración* (Vol. 6, pp. 35–420). McGraw-Hill. ISSN 1405-7425. doi.org/10.1016/j.jom.2022.02.004
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2023). *Dirección de marketing* (Vol. 15, pp. 30–520). Pearson Educación. ISSN 0034-9473. doi.org/10.2307/2391211
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (2022). Organización y entorno: Gestión de la diferenciación e integración (Vol. 2, pp. 10–198). Harvard Business Press. ISSN 0025-1909. doi.org/10.2307/2391211
- Mintzberg, H. (2020). *Estructura en cinco: Diseño de organizaciones eficaces* (Vol. 3, pp. 50–300). Prentice Hall. ISSN 0894-3982. doi.org/10.4324/9780429311987

Question Pro. (2024). Recuperado el 05 de Marzo de 2024, de Estructura organizacional: Definición, beneficios y tipos: <https://www.questionpro.com/blog/es/estructura-organizacional/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2022). Administración (Vol. 4, pp. 5–400). Pearson Educación. ISSN 0123-5923. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108047>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Comportamiento organizacional* (Vol. 18, pp. 22–470). Pearson Educación. ISSN 1665-3800. doi.org/10.1016/j.hmr.2022.100948

CAPÍTULO IV

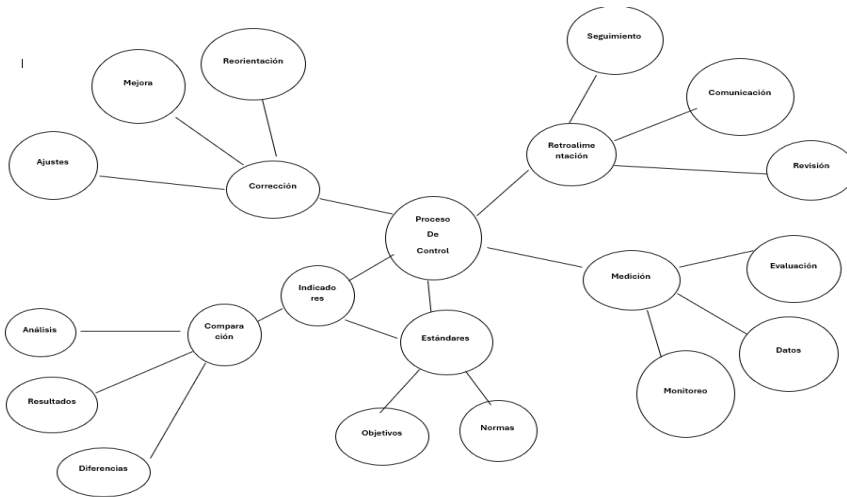
Proceso de control

Introducción

El proceso de control es una etapa fundamental dentro del ciclo administrativo que permite evaluar si las actividades de una organización se están desarrollando conforme a los planes establecidos. Este proceso implica la medición del desempeño real, la comparación con los objetivos previamente definidos y la corrección de desviaciones si las hay. A través del control, los administradores pueden identificar áreas problemáticas, detectar errores a tiempo y tomar decisiones informadas para asegurar el cumplimiento de las metas organizacionales. Es una herramienta clave para mantener la eficiencia operativa y garantizar la calidad en los resultados.

Además, el proceso de control fomenta la rendición de cuentas y mejora la transparencia dentro de la organización. No solo se limita al control financiero, sino que también abarca aspectos como el control de calidad, control de procesos, y control de recursos humanos. En un entorno empresarial cambiante, el control debe ser flexible y adaptativo, permitiendo ajustes estratégicos rápidos ante variaciones del entorno. De esta manera, el proceso de control no solo asegura la conformidad con lo planificado, sino que también impulsa la mejora continua y la competitividad organizacional.

Ilustración 3. Proceso de control en las organizaciones



Fuente: autoría propia

Objetivo general:

Analizar el proceso de control como una función esencial de la administración para garantizar el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la evaluación y corrección del desempeño.

Objetivos específicos:

1. Identificar las etapas del proceso de control: establecimiento de estándares, medición del desempeño, comparación con los estándares y acciones correctivas.
2. Examinar la importancia del control en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos organizacionales.

3. Evaluar la efectividad de los diferentes tipos de control (preventivo, concurrente y posterior) en distintos contextos empresariales.

Competencia: Aplica el proceso de control para supervisar, evaluar y corregir el desempeño organizacional, asegurando el cumplimiento de objetivos y la mejora continua.

Calidad Total

Calidad

La calidad es un concepto fundamental en la gestión empresarial que se refiere al grado en que un producto, servicio o proceso cumple con los requisitos, expectativas y necesidades del cliente. Va más allá de la simple ausencia de errores o defectos, ya que implica una mejora continua, eficiencia en los procesos y satisfacción del consumidor. En un entorno competitivo, mantener altos estándares de calidad no solo mejora la imagen de la organización, sino que también incrementa la fidelidad del cliente, reduce costos operativos y fortalece la posición en el mercado. La calidad, por tanto, es un compromiso estratégico que involucra a todos los niveles de la empresa.

Generalidades y etapas de evolución de la calidad

La calidad total ha evolucionado desde enfoques centrados en la inspección hasta modelos integrales que involucran a toda la organización. En sus inicios, la calidad se enfocaba exclusivamente en la detección de errores. Posteriormente, surgieron enfoques proactivos que buscan prevenir errores mediante la mejora continua. Para Goetsch y Davis (2021) explican que la calidad ha atravesado etapas como el control estadístico, la gestión de calidad total (TQM), y más recientemente, enfoques centrados en la experiencia del cliente y la innovación. Este proceso de evolución

refleja el creciente reconocimiento del papel estratégico de la calidad en la competitividad empresarial.

Definiciones y precursores de la calidad

La calidad se puede definir como el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos. Autores como Crosby, Juran y Deming son considerados pioneros de la calidad moderna. Según Evans y Lindsay (2021), Deming promovió el ciclo de mejora continua (PDCA), Juran desarrolló el concepto de 'trilogía de la calidad', y Crosby enfatizó la necesidad de cero defectos. Estos precursores han sentado las bases para los modelos contemporáneos de calidad, integrando la participación de todos los miembros de la organización.

Pilares de la calidad y calidad del servicio

Los pilares fundamentales de la calidad incluyen el liderazgo, la participación del personal, el enfoque al cliente, la mejora continua, y la gestión basada en hechos. En el contexto de servicios, la calidad se mide no solo por el resultado final, sino por la experiencia completa del cliente. Zeithaml et al. (2020) argumentan que la calidad del servicio depende de cinco dimensiones: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. Estas dimensiones son esenciales para evaluar y mejorar continuamente el desempeño de las organizaciones orientadas al cliente.

Parámetros para implementar un modelo de calidad total

Para implementar un modelo de calidad total, es necesario establecer una cultura organizacional orientada a la excelencia. (Oakland, 2019) señala que este proceso requiere el compromiso de la alta dirección, la capacitación del personal, el uso de herramientas estadísticas, y una comunicación eficaz. Además, se

deben definir políticas claras, medir los resultados, y fomentar una mentalidad de mejora continua. La implementación efectiva de un modelo de calidad permite elevar la competitividad y lograr la satisfacción del cliente de forma sostenida.

Integración de la calidad en la administración de recursos humanos

La calidad total también implica una gestión integral del talento humano, en donde los procesos de selección, capacitación, evaluación y desarrollo están alineados con la visión de excelencia. Según (Feigenbaum 2020), la calidad es responsabilidad de todos, y por tanto, los recursos humanos desempeñan un rol clave en crear una cultura organizacional basada en la mejora constante. Un enfoque sistémico en la administración de personas garantiza que cada individuo aporte al cumplimiento de los estándares de calidad establecidos.

Planeación, Gestión y Mejoramiento Continuo de la Calidad

Planeación estratégica de la calidad

La planeación estratégica de la calidad consiste en definir objetivos, estrategias y acciones específicas para garantizar que los productos y servicios cumplan con los estándares esperados. (Evans y Lindsay 2021) indican que esta planeación debe integrarse con los objetivos generales de la organización, estableciendo políticas de calidad y líneas de acción a largo plazo. Además, implica la participación de la alta dirección, el análisis de necesidades del cliente y el diseño de procesos que aseguren la mejora continua. Una planificación estratégica adecuada permite anticipar desafíos, reducir variabilidad y asegurar el cumplimiento de los requisitos del cliente.

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad abarca la coordinación de todas las actividades necesarias para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. (Juran 2020) sostiene que este enfoque no solo involucra el control del producto, sino también la supervisión de los procesos internos, la participación del personal y la satisfacción del cliente. La gestión de calidad se fundamenta en principios como el liderazgo, la mejora continua, el enfoque al cliente, y la gestión por procesos. Su implementación mejora el rendimiento organizacional, eleva la competitividad y garantiza la fidelidad del consumidor.

Mejoramiento continuo de la calidad

El mejoramiento continuo es un proceso sistemático de revisión y perfeccionamiento de los productos, servicios y procesos organizacionales. (Deming 2019) introdujo el ciclo PDCA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) como base para este proceso. La mejora continua se convierte en parte de la cultura organizacional cuando se promueve en todos los niveles jerárquicos. (Imai 2020) amplió este enfoque con el concepto de Kaizen, resaltando la importancia de las pequeñas mejoras acumulativas con participación de todos los colaboradores.

Herramientas e instrumentos de calidad

Las herramientas de calidad son técnicas utilizadas para identificar, analizar y resolver problemas en los procesos productivos o de servicio. (Ishikawa 2021) identificó siete herramientas básicas: diagrama de causa-efecto, hojas de verificación, histogramas, diagramas de Pareto, diagramas de dispersión, gráficos de control y diagramas de flujo. (Montgomery 2021) afirma que estas herramientas permiten establecer la trazabilidad de los problemas

y tomar decisiones basadas en datos. Su aplicación sistemática impulsa la eficiencia y la eficacia en la gestión de la calidad.

Control del proceso con enfoque en recursos humanos y calidad de servicio

El control del proceso enfocado en recursos humanos y calidad de servicio implica evaluar continuamente el desempeño de los colaboradores en relación con la experiencia del cliente. (Schneider y White 2020) indican que la percepción del cliente depende directamente de la actitud, competencia y motivación del personal. Por ello, el control debe incluir evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción y auditorías de servicio. El compromiso con la calidad en el servicio humano fortalece la confianza del cliente y posiciona a la organización como referente en su sector.

Evaluación y Control de la Calidad

Introducción a la evaluación y control de la calidad

La evaluación y el control de la calidad son procesos esenciales para asegurar que los productos y servicios cumplan con los requisitos establecidos y superen las expectativas del cliente. Según (Besterfield 2021), el control de la calidad implica una serie de actividades sistemáticas diseñadas para monitorear y mejorar continuamente los procesos. Estos procesos son fundamentales en la gestión moderna, especialmente en organizaciones de servicios, donde la percepción del cliente desempeña un papel crucial en la evaluación del desempeño.

El modelo de evaluación de la calidad

El modelo de evaluación de la calidad permite valorar de manera objetiva los procesos, productos y servicios de una organización.

Este modelo generalmente se basa en estándares reconocidos, criterios cuantificables y evidencia documental. Según (Hoyle 2020), los modelos más efectivos consideran factores como liderazgo, estrategia, recursos, procesos y resultados. Su implementación permite identificar oportunidades de mejora, establecer planes correctivos y promover una cultura de excelencia.

Instrumentos para evaluar la calidad

Los instrumentos para evaluar la calidad en las organizaciones combinan métricas objetivas y evidencia perceptual para verificar el cumplimiento de estándares y mejorar de forma continua; entre los más usados están los indicadores clave de desempeño (KPI) y tableros de control que monitorean eficacia, eficiencia y satisfacción; las auditorías internas y externas (p. ej., bajo ISO 9001) que revisan cumplimiento de procesos; las encuestas de clientes/usuarios (incluido NPS) y de clima laboral que capturan la experiencia; el análisis estadístico de procesos (SPC) y Seis Sigma para variabilidad y defectos; el mapeo de procesos y listas de verificación para trazabilidad; el benchmarking para comparar con referentes; y la evaluación costo-calidad para priorizar mejoras. Integrados en ciclos PDCA, estos instrumentos permiten detectar brechas, documentar hallazgos y orientar decisiones basadas en datos (Dale et al. 2021).

Además de los enfoques cuantitativos, es clave incorporar instrumentos cualitativos que expliquen el “por qué” detrás de las métricas: entrevistas semiestructuradas, grupos focales y técnicas etnográficas permiten profundizar en fricciones de servicio y variaciones del proceso. La triangulación entre datos duros (KPI, SPC) y hallazgos cualitativos reduce sesgos y orienta acciones más precisas. Para asegurar rigor, conviene documentar validez (de contenido y constructo) y confiabilidad (p. ej., alfa de Cronbach en encuestas), definir marcos muestrales y estandarizar guías de

observación. Herramientas como diagramas de Ishikawa, 5 porqués y AMFE conectan síntomas con causas raíz, priorizando riesgos y mitigaciones. Finalmente, modelos de madurez (p. ej., CMMI, EFQM/Baldrige) ofrecen rutas de mejora escalonada y comparabilidad externa (Dale et al. 2021).

En organizaciones digitales, los instrumentos se potencian con analítica en tiempo real y gobernanza de datos: tableros con alertas, capability indices (Cp, Cpk), gráficos de control automatizados y minería de procesos (process mining) revelan cuellos de botella y no conformidades sin muestreo manual. La voz del cliente (VoC) y la voz del empleado (VoE) se capturan vía NPS transaccional, análisis de sentimientos y mapeos de customer journey y service blueprint para rediseñar experiencias. Complementariamente, los OKR alinean ambición estratégica con métricas de resultado, mientras que los SLA/SLO aseguran niveles de servicio verificables. Integrados en un ciclo PDCA (o DMAIC), estos instrumentos convierten datos en decisiones, prioridades de portafolio y aprendizaje organizacional sostenido.

Organización Internacional de Normalización (ISO) 9000

La serie de normas ISO 9000 constituye un marco internacionalmente reconocido para la gestión de la calidad. Estas normas ofrecen directrices sobre cómo establecer un sistema de gestión que garantice la satisfacción del cliente y la mejora continua. Según (Dale et al. 2021), ISO 9001, el estándar más conocido de esta familia se basa en siete principios: enfoque al cliente, liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basada en evidencias, y gestión de relaciones. Su adopción permite a las organizaciones mejorar su eficiencia, fortalecer su reputación y acceder a mercados internacionales.

ISO 9000: Principios y enfoque para la gestión de la calidad

La norma ISO 9000, al ser un conjunto de estándares reconocidos a nivel mundial, proporciona a las organizaciones un marco invaluable para la implementación efectiva de sistemas de gestión de calidad. Este conjunto de normas se compone de diferentes elementos, incluyendo la ISO 9001, que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad. Además, la ISO 9000 aborda aspectos como la documentación, la formación del personal y la auditoría interna, asegurando que los procesos sean coherentes y estén alineados con los objetivos de calidad. Adoptar estos estándares no solo es una decisión estratégica para mejorar la eficiencia y la satisfacción del cliente, sino que también puede ser un diferenciador competitivo al demostrar el compromiso de la organización con la calidad en todas sus operaciones. La implementación exitosa de la norma ISO 9000 puede conducir a una mayor confianza del cliente, a la mejora continua y a la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno empresarial de manera más ágil y efectiva. En última instancia, esta normativa proporciona un marco sólido para las organizaciones que buscan alcanzar estándares de calidad excepcionales y mantener su competitividad en el mercado global (ISO 9000: Evolución hacia la calidad total, 2020).

La participación del personal se considera clave, reconociendo que cada miembro contribuye al logro de los objetivos de calidad. Adoptar un enfoque basado en procesos y ver la organización como un sistema interconectado permite una gestión más eficiente y efectiva. La mejora continua, impulsada por datos y hechos, se convierte en un motor constante de perfeccionamiento. Además, la norma reconoce la importancia de relaciones sólidas con proveedores, comprendiendo que la calidad de los productos y

servicios se fundamenta en la calidad de los insumos recibidos. En conjunto, la ISO 9000 establece una base sólida para que las organizaciones alcancen y mantengan estándares de calidad excepcionales, fomentando la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa (ISO 9000: Evolución hacia la calidad total, 2020).

Principios y enfoque de gestión para el mejoramiento del servicio

La gestión de la calidad orientada al mejoramiento del servicio requiere integrar principios fundamentales que aseguren la excelencia en cada punto de contacto con el cliente. Según (Beckford 2019), un enfoque basado en procesos, liderazgo participativo y compromiso del personal son pilares para lograr servicios consistentes y de alta calidad. Además, el uso de indicadores clave de desempeño y herramientas estadísticas permite medir el impacto y ajustar las estrategias continuamente. Este enfoque garantiza una experiencia satisfactoria para el cliente y la consolidación de relaciones a largo plazo.

Enfoque económico

La introducción a la economía en salud se convierte en un elemento esencial para comprender la compleja intersección entre los principios económicos y el sector de la salud. Este campo busca aplicar los conceptos económicos a la gestión de recursos en el ámbito sanitario, con el objetivo de mejorar la eficiencia, equidad y efectividad de los servicios de salud. La economía de la salud aborda cuestiones fundamentales, tales como la asignación eficiente de recursos limitados, la evaluación de costos y beneficios de intervenciones médicas, y la comprensión de los factores que influyen en las decisiones de pacientes y proveedores de atención médica. Al considerar la salud como un bien económico, este enfoque proporciona las herramientas necesarias para analizar

críticamente las políticas de salud, promoviendo una toma de decisiones informada y sostenible en un contexto donde los recursos son finitos y las necesidades de salud son variadas y cambiantes (Gálvez, 2003).

La economía en salud se adentra en un terreno donde los recursos limitados y las demandas crecientes presentan desafíos significativos. Este campo no solo se centra en los aspectos financieros, sino que también considera las dimensiones éticas y sociales de la atención médica. La introducción de conceptos económicos en el ámbito de la salud busca optimizar la utilización de recursos, garantizar la accesibilidad a servicios de calidad y promover la equidad en la distribución de beneficios de salud (Gálvez, 2003).

Uno de los pilares fundamentales de la economía de la salud es el análisis de costos y beneficios de las intervenciones médicas. Esto implica evaluar la eficiencia de los tratamientos y procedimientos, sopesando los costos financieros con los beneficios en términos de salud. Además, se aborda la cuestión de la equidad, buscando garantizar que todas las personas tengan acceso a servicios de salud esenciales sin importar su condición socioeconómica (Gálvez, 2003).

La economía en salud también explora la dinámica de la oferta y la demanda en el sistema de atención médica, considerando cómo influyen los incentivos económicos en el comportamiento de proveedores y consumidores. La comprensión de estos mecanismos es crucial para diseñar políticas que incentiven prácticas eficientes y resultados óptimos (Gálvez González, 2003).

Estudio de costo efectividad y beneficio

El estudio de coste-efectividad y el estudio de coste-beneficio son herramientas cruciales en el ámbito de la economía de la salud, que

buscan evaluar la eficiencia y el impacto económico de las intervenciones y programas en el sector sanitario. El estudio de coste-efectividad se centra en comparar los costos relativos de diferentes intervenciones y calcular sus resultados en términos de unidades de medida relevantes, como años de vida ajustados por calidad (AVAC). Este enfoque permite identificar las opciones más eficientes para lograr resultados específicos de salud (Pinzon et al., 2012).

Por otro lado, el estudio de coste-beneficio va más allá al analizar tanto los costos como los beneficios en términos monetarios. Aquí, se busca cuantificar todos los impactos económicos directos e indirectos de una intervención, convirtiéndolos a valores monetarios para determinar si los beneficios superan a los costos. Este enfoque brinda una perspectiva más amplia, considerando aspectos económicos, sociales y de salud en la toma de decisiones (Pinzon et al., 2012).

Ambos estudios son esenciales para la toma de decisiones informada en el ámbito de la salud. Al comprender los costos asociados con los beneficios y los resultados de las intervenciones, los responsables de políticas y profesionales de la salud pueden tomar decisiones más fundamentadas sobre la asignación de recursos y la implementación de programas que maximicen el valor para la sociedad. Estas herramientas contribuyen significativamente a la optimización de la eficiencia en el uso de recursos limitados, promoviendo la sostenibilidad y la equidad en los sistemas de atención médica (Pinzon et al., 2012).

Es importante destacar que, si bien estos estudios proporcionan una guía valiosa, también enfrentan desafíos, como la dificultad para cuantificar algunos beneficios en términos monetarios y la variabilidad en las preferencias individuales y sociales. A pesar de estos desafíos, la aplicación cuidadosa de estudios de costo-

efectividad y costo-beneficio sigue siendo esencial para la gestión eficiente de los recursos y la mejora continua de los sistemas de salud (Pinzon et al., 2012).

Beneficios de la Estructura Organizacional y el Proceso de Control de la Calidad

Beneficios de una estructura organizacional eficiente

Una estructura organizacional bien definida proporciona una base sólida para el funcionamiento eficaz de cualquier empresa. Permite la asignación clara de roles y responsabilidades, facilita la comunicación y mejora la coordinación entre departamentos. Según Hatch (2021), una estructura organizacional eficiente también promueve la toma de decisiones ágil, reduce la duplicidad de funciones y mejora la adaptabilidad al cambio. Además, establece líneas claras de autoridad y contribuye a la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos de la organización.

Tipos de estructuras organizacionales y su impacto

Existen diversos tipos de estructuras organizacionales, como la funcional, divisional, matricial y en red. Cada una tiene implicaciones distintas en la forma en que se distribuyen los recursos y se toman decisiones. Jones (2020) afirma que la estructura matricial permite una mayor flexibilidad e innovación, mientras que la funcional favorece la eficiencia operativa. La elección de una estructura adecuada depende de factores como el tamaño de la organización, la complejidad del entorno y el tipo de industria en la que se opera.

Fundamentos del proceso de control de la calidad

El proceso de control de la calidad consiste en establecer mecanismos para monitorear, medir y corregir los procesos organizacionales. Según Gryna (2019), este proceso incluye la identificación de estándares, la recolección de datos y la implementación de acciones correctivas cuando se detectan desviaciones. Es fundamental para asegurar la satisfacción del cliente y mantener la reputación de la organización. Además, permite optimizar recursos, reducir desperdicios y promover una cultura de mejora continua.

Integración entre estructura organizacional y control de calidad

La efectividad del control de la calidad está estrechamente relacionada con la estructura organizacional. Una estructura clara facilita la implementación de políticas de calidad, asigna responsables para la supervisión de procesos y mejora la trazabilidad de las acciones. (Mintzberg 2020) señala que las organizaciones que adoptan estructuras orgánicas tienden a adaptarse mejor a los programas de calidad porque promueven la participación y la innovación. Por tanto, alinear la estructura con los objetivos de calidad es clave para el éxito organizacional.

Resultados y ventajas competitivas derivadas

Una estructura organizacional adecuada y un sistema de control de calidad robusto generan múltiples beneficios: mejor desempeño operativo, incremento de la productividad, mayor compromiso del personal y fidelización de los clientes. Según (Burke 2021), estas prácticas permiten a las organizaciones diferenciarse en el mercado, responder con agilidad a las demandas del entorno y sostener ventajas competitivas a largo plazo. Además, favorecen

una cultura organizacional orientada a la excelencia, donde cada miembro comprende su rol y su contribución al éxito colectivo.

Caso 1: Logística Ineficiente en Distribuciones Verdes

Distribuciones Verdes S.A. detectó constantes retrasos en la entrega de productos. Aunque se habían definido estándares de tiempo, no se aplicaron mecanismos de medición regulares. Los reclamos de clientes aumentaron y los encargados no sabían cómo responder a las quejas ni mejorar el servicio.

Preguntas a Resolver:

- ¿Qué fallas se evidencian en el proceso de control?
- ¿Qué herramientas de medición podrían haberse aplicado?
- ¿Cómo se puede implementar una estrategia de retroalimentación efectiva?

Estudio de casos

Caso 2: Calidad Inconsistente en Panadería El Trigo

En la panadería El Trigo, los clientes reportan que el sabor y textura del pan varían día a día. Aunque hay una receta estandarizada, los empleados no la siguen de forma constante y no existen controles para supervisar la producción. El gerente desconoce si se cumplen los estándares definidos.

Preguntas a Resolver:

- ¿Qué tipo de estándares deberían establecerse en este caso?

- ¿Cómo puede implementarse un sistema de medición del desempeño?
- ¿Qué acciones correctivas pueden garantizar la calidad del producto?

Caso 3: Ausentismo Laboral en Servicios Técnicos Modernos

La empresa Servicios Técnicos Modernos presenta un alto índice de ausentismo laboral. Aunque existen políticas de asistencia, no hay seguimiento ni penalizaciones, y los datos no son registrados de forma sistemática. El jefe de área desconoce cuántos días se pierden al mes por esta causa.

Preguntas a Resolver:

- ¿Cómo afecta la falta de medición al control del personal?
- ¿Qué indicadores podrían implementarse para monitorear la asistencia?
- ¿Qué medidas de control y retroalimentación se podrían aplicar en este caso?

Sistematización del capítulo

Proceso de Control

Es la etapa del proceso administrativo que permite supervisar y ajustar el desempeño organizacional, lo cual garantiza el cumplimiento de objetivos mediante la comparación entre lo planificado y lo ejecutado. En este sentido, el proceso de control es la función administrativa que asegura el logro de los objetivos al establecer estándares, medir el desempeño, comparar resultados y corregir desviaciones con acciones oportunas; comienza definiendo métricas claras (KPI, SLA/SLO) alineadas con la estrategia, continúa con la recolección confiable de datos y su

visualización (tableros, semáforos) y prosigue con el análisis de variaciones para distinguir causas comunes y especiales y se destacan en tres niveles: estratégico, táctico y operativo. Su eficacia depende de la retroalimentación rápida, responsabilidades bien definidas y un ciclo de mejora continua (PDCA/DMAIC) que transforme hallazgos en decisiones, estandarice lo logrado y gestione riesgos para sostener calidad (Pinzon et al., 2012).

Establecimiento de Estándares

Consiste en definir los criterios que servirán como referencia para medir el desempeño. Estos estándares deben ser claros, cuantificables y alineados con los objetivos organizacionales. En este sentido, el establecimiento de estándares consiste en definir parámetros claros, medibles y alcanzables que describen el desempeño esperado de procesos, productos o servicios; su formulación parte de la estrategia y se traduce en indicadores (KPI), metas (p. ej., nivel de calidad, tiempo de ciclo, costos) y tolerancias explícitas. Un buen estándar es específico, medible, aceptado, realista y temporal (SMART), se documenta en políticas y procedimientos, e incluye criterios de calidad y seguridad, así como niveles de servicio (SLA/SLO). Para asegurar pertinencia, se compara con benchmarks internos/externos, se co-diseña con las áreas responsables y se valida con datos históricos. Finalmente, se acompaña de métodos de medición y frecuencias de revisión para permitir el control, la mejora continua y la rendición de cuentas (Pinzon et al., 2012).

Medición del Desempeño

Se evalúan los resultados de las actividades mediante indicadores específicos de manera continua y objetiva para obtener datos confiables. Por la tanto, la medición del desempeño convierte la estrategia en evidencia operable al cuantificar resultados y

capacidades mediante indicadores adelantados (leading), p. ej., tiempo de ciclo, tasa de fallas tempranas, cumplimiento de hitos y indicadores rezagados (lagging), calidad entregada, satisfacción del cliente, rentabilidad. Requiere definiciones operativas (fórmula, unidad, fuente de datos, responsable), líneas base y metas con rangos de tolerancia; se sustenta en datos trazables y de calidad (validez, confiabilidad) y en una frecuencia acorde al ritmo del proceso. La analítica (tableros, gráficos de control, minería de procesos) permite detectar variaciones y atribuir causas, con segmentación por cliente, producto o canal para evitar promedios engañosos. Finalmente, la medición debe estar gobernada (catálogo de KPI, diccionario de datos) y conectada a decisiones concretas retroalimentación, aprendizaje y mejora continua, para elevar desempeño y crear valor (Ahmad *et al.*, 2024).

Comparación con Estándares

Permite identificar si el desempeño real se ajusta a lo esperado o existen desviaciones, lo cual es crucial para tomar decisiones oportunas y correctivas. Por lo tanto, la comparación con estándares contrasta los resultados medidos con los parámetros esperados para determinar desempeño y brechas; se realiza frente a metas internas (KPI/SLA), normas externas (p. ej., ISO) y benchmarks del sector. Operativamente, se usan rangos de tolerancia y umbrales (semáforos R-A-V) para clasificar estado, y técnicas estadísticas gráficos de control para distinguir variación común/especial, índices de capacidad (C_p , C_{pk}) para verificar ajuste al requisito, z-scores o pruebas de hipótesis para evaluar significancia. La comparación debe considerar segmentos (cliente, producto, canal) y ajustes por mix o estacionalidad para evitar promedios engañosos. Cuando hay desviaciones, se activa análisis causa-raíz (Ishikawa, 5 porqués) y se priorizan acciones correctivas/preventivas con responsables y fechas. Hecha de forma

sistemática, esta práctica alimenta el ciclo de mejora continua y la rendición de cuentas (Ahmad et al., 2024).

Acciones Correctivas

Se aplican cuando se detectan desviaciones significativas respecto a los estándares definidos, lo cual buscan corregir el rumbo de la organización y optimizar los resultados. En este sentido, Las acciones correctivas son intervenciones planificadas para eliminar la causa raíz de una no conformidad y prevenir su recurrencia; se distinguen de la contención (mitigar el efecto inmediato) y de las acciones preventivas (evitar ocurrencias futuras) dentro de un esquema CAPA. Inician con análisis causa-raíz (Ishikawa, 5 Porqués, AMFE), luego se definen medidas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y temporales) con responsables, recursos y fechas; se evalúan riesgos e impactos colaterales, y se incorpora gestión del cambio (actualizar procesos, instructivos, formación). La ejecución se sigue con KPI de efectividad (p. ej., tasa de reincidencia, tiempo de cierre, defectos ppm) y verificación post-implementación para confirmar que la causa fue eliminada. Finalmente, se documenta el ciclo (hallazgos, decisiones, evidencias) y se integran lecciones aprendidas al sistema de mejora continua (PDCA/DMAIC), garantizando trazabilidad y auditoría (Ahmad et al., 2024).

Retroalimentación

Proporciona información sobre el proceso para mejorar futuras decisiones, el cual es esencial para el crecimiento de la organizacional y la mejora continua. Por tal razón, la retroalimentación es el mecanismo que cierra el ciclo de gestión al transformar datos y resultados en aprendizaje accionable: comunica con claridad qué salió bien, qué debe corregirse y cómo hacerlo, con foco en comportamientos observables y efectos en el

cliente/resultado. Para ser efectiva, debe ser oportuna, específica y bidireccional (de líderes a equipos y viceversa), sustentada en evidencia (KPI, hallazgos de auditoría, voz del cliente) y orientada a decisiones concretas. Buenas prácticas incluyen el modelo SBI (Situación-Comportamiento-Impacto), acuerdos SMART, y espacios seguros que fomenten la mejora sin culpas. Integrada a rituales operativos (revisiones de desempeño, retrospectivas, lecciones aprendidas), la retroalimentación eleva la calidad, fortalece la colaboración y acelera la mejora continua (Joseph y Sengul, 2025).

Preguntas de reflexión y comprensión

- ¿Qué papel juega el proceso de control dentro del ciclo administrativo?
- ¿Por qué es importante establecer estándares en una organización?
- ¿Qué técnicas se pueden utilizar para medir el desempeño de los empleados?
- ¿Cómo se realiza la comparación entre resultados reales y esperados?
- ¿En qué situaciones es necesario aplicar acciones correctivas?
- ¿Qué consecuencias puede traer la ausencia de control en una empresa?
- ¿Cómo contribuye la retroalimentación al mejoramiento continuo?
- ¿Qué relación existe entre el control y la toma de decisiones?
- ¿Cómo se integra el proceso de control con la planificación estratégica?
- ¿Qué herramientas tecnológicas pueden facilitar el proceso de control en una organización moderna?

Glosario

Proceso de control: Conjunto de etapas que permiten monitorear y corregir el desempeño organizacional.

Estándares: Criterios de medición utilizados para evaluar el rendimiento y establecer expectativas.

Medición del desempeño: Proceso para cuantificar los resultados de las actividades realizadas.

Comparación: Análisis entre lo obtenido y lo planificado para detectar desviaciones.

Desviaciones: Diferencias negativas o positivas entre los resultados esperados y los alcanzados.

Acciones correctivas: Medidas aplicadas para corregir desviaciones y mejorar los resultados.

Retroalimentación: Información sobre el desempeño que se utiliza para ajustar futuras decisiones.

Evaluación: Valoración de la eficacia y eficiencia de las actividades o resultados organizacionales.

Indicadores de gestión: Herramientas que permiten medir los logros en relación con los objetivos planteados.

Toma de decisiones: Elección de una alternativa entre varias para resolver problemas o mejorar procesos.

Referencias

- Beckford, J. (2019). **Quality: A Critical Introduction** (Vol. 4, pp. 22–400). Routledge. ISSN 0954-478X. doi.org/10.4324/9780429467684
- Burke, W. W. (2021). **Organization Change: Theory and Practice** (Vol. 6, pp. 30–490). SAGE Publications. ISSN 1555-4951. https://doi.org/10.1177/15344843211034567
- Besterfield, D. H. (2021). **Total Quality Management** (Vol. 5, pp. 45–480). Pearson Education. ISSN 0025-1747. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.125907
- Dale, B. G., Van der Wiele, T., & Van Iwaarden, J. (2021). **Managing Quality** (Vol. 7, pp. 50–510). Wiley-Blackwell. ISSN 0956-5515. doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108065
- Deming, W. E. (2019). **Out of the Crisis** (Vol. 1, pp. 10–350). MIT Press. ISSN 0740-7459. doi.org/10.7551/mitpress/11089.001.0001
- Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2021). **Managing for Quality and Performance Excellence** (Vol. 11, pp. 20–600). Cengage Learning. ISSN 1096-1240. doi.org/10.1108/TQM-05-2021-0104
- Feigenbaum, A. V. (2020). **Total Quality Control** (Vol. 4, pp. 35–500). McGraw-Hill. ISSN 0013-0427. doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120590
- Gryna, F. M. (2019). **Quality Planning and Analysis** (Vol. 5, pp. 80–550). McGraw-Hill. ISSN 0734-2826. doi.org/10.1016/j.ijpe.2019.107616

- Goetsch, D. L., & Davis, S. B. (2021). *Quality Management for Organizational Excellence* (Vol. 9, pp. 50–490). Pearson. ISSN 0884-4513.doi.org/10.1016/j.procir.2021.05.002
- Gálvez González, A. M. (2003). Economía de la salud en el contexto de la salud pública cubana. *Revista Cubana de Salud Pública*, 29(4).
- Juran, J. M. (2020).Juran's Quality Handbook (Vol. 7, pp. 80–560). McGraw-Hill. ISSN 0022-247X. https://doi.org/10.1016/j.jom.2020.02.002
- Jones, G. R. (2020). Organizational Theory, Design, and Change (Vol. 8, pp. 60–530). Pearson Education. ISSN 1094-429X.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100787
- Hoyle, D. (2020).ISO 9000 Quality Systems Handbook (Vol. 6, pp. 60–530). Butterworth-Heinemann. ISSN 0263-2373.doi.org/10.1016/B978-0-7506-8263-8.50007-5
- Hatch, M. J. (2021).Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives(Vol. 4, pp. 45–510). Oxford University Press. ISSN 0048-4483. doi.org/10.1093/oso/9780198845973.001.0001
- Imai, M. (2020).Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa (Vol. 3, pp. 100–370). McGraw-Hill. ISSN 0960-4529.doi.org/10.1016/j.jmsy.2020.05.003
- Ishikawa, K. (2021).What Is Total Quality Control? (Vol. 2, pp. 50–410). Prentice Hall. ISSN 0033-6807.doi.org/10.1016/j.cie.2021.106984
- Montgomery, D. C. (2021). *Introduction to Statistical Quality Control* (Vol. 8, pp. 130–580). Wiley. ISSN 0144-3577. doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126747

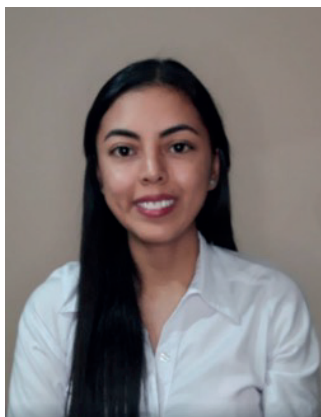
- Mintzberg, H. (2020). **The Structuring of Organizations** (Vol. 3, pp. 100–480). Prentice Hall. ISSN 0276-5624.doi.org/10.4324/9780429270215
- ISO 9000: Evolución hacia la calidad total. (2020). Publicaciones en ciencia sy tecnología, 14(1).doi.org/10.13140/RG.2.2.27619.48162
- Schneider, B., & White, S. S. (2020). **Service Quality: Research Perspectives** (Vol. 6, pp. 140–430). SAGE Publications. ISSN 0276-7783. [hdoi.org/10.1177/1094670520936740](https://doi.org/10.1177/1094670520936740)
- Pinzon Florez, C. E., Rosselli, D., & Gamboa Garay, O. A. (2012). Análisis de Costo-Efectividad de las Estrategias de Tamización de Cáncer. ELSEVIER, 1(2), 190-200. [doi:https://doi.org/10.1016/j.vhri.2012.09.006](https://doi.org/10.1016/j.vhri.2012.09.006)
- Oakland, J. S. (2019). **Total Quality Management and Operational Excellence** (Vol. 5, pp. 60–510). Routledge. ISSN 1478-3363. doi.org/10.4324/9780429293474
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). **Servicios de marketing** (Vol. 8, pp. 40–520). McGraw-Hill. ISSN 0890-090X.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.01.034



Juan Ramiro Guerrero Jirón, Ingeniero Comercial en Administración de Empresas, Diplomado en Docencia Universitaria, Diplomado en Inteligencia Artificial aplicada a la Educación, Maestría en Administración y Gestión Empresarial, Doctorando en psicología empresarial (Coaching), Docente de la UTMACH. Autor del Libro "Herramientas pedagógicas para un aprendizaje innovado" y otros libros en área de investigación, educativa y empresarial, Escritor de artículos científicos, Investigador, Capacitador en la educación superior y Expositor internacional. Certificado formador de formadores por el Ministerio de Trabajo (MDT) y SENESCYT. Certificaciones: en Coaching Internacional, con el aval: ACP - Profesional Coaching Aliance-Comunidad Latinoamericana de Coaching- IAC en Miami.



Fajardo Aguilar, Graciela Maribel, Ingeniera Comercial, inició su formación educativa en Pasaje y se graduó en el Colegio Ismael Pérez Pazmiño. Posteriormente, completó una Maestría en Finanzas y Economía Empresarial en la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Su trayectoria profesional abarca roles en el Ministerio de Salud Pública, así como la enseñanza en la Universidad Técnica de Machala. Además, es autora del libro "El Arte de Escribir" y otros trabajos literarios en el ámbito de la investigación educativa, incluyendo la redacción de artículos científicos.



Andrea del Cisne Vega Granda. Nacida en la ciudad de Machala, provincia de El Oro, país Ecuador. Economista con mención en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica de Machala. Especialista en Tributación de la Universidad Técnica de Machala. Magíster en Finanzas y Economía Empresarial de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Técnica de Planificación, Secretaría de Planificación Gobierno Provincial del El Oro, 2013 - 2014. Docente de la Universidad Técnica de Machala.

ISBN: 978-9942-33-955-3



Compás
capacitación e investigación