



TECNOLÓGICO DE
FORMACIÓN
CONDICIÓN UNIVERSITARIO
CÓDIGO SENESCYT 2258



COLECCIÓN Publicaciones Docentes

SERIE Libros de Texto



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

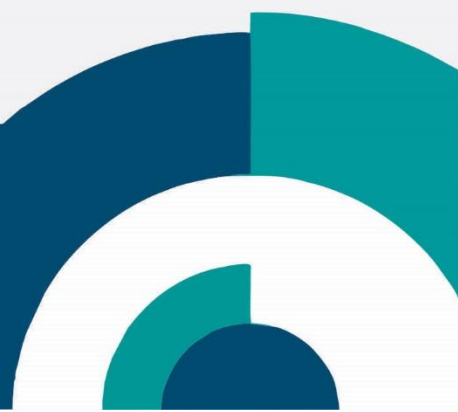
Caracterización y fundamentos

Material básico de la materia

MsC. Lesly Johanna Benítez Pincay



MODALIDAD Preprint



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Caracterización y fundamentos

Material básico de la materia

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Caracterización y fundamentos

Material básico de la materia

MsC. Lesly Johanna Benítez Pincay

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Caracterización y fundamentos

Material básico de la materia

Autora: **MsC. Lesly Johanna Benítez Pincay**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0

Internacional. Ver: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Nro. 1. Primera Edición

Guayaquil, República del Ecuador; 2021



INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN

#Formaciónnoesdeleña

PUBLICACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE FORMACIÓN PROFESIONAL ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL CON CONDICIÓN UNIVERSITARIO.

Tungurahua 705 entre Velez y Luque; Guayaquil, República del Ecuador. Teléfonos: 04- 3 709910, Ext: 9130 – 9131 – 9132

e-mail: admisiones.uf@formacion.edu.ec

Sitio web: <https://formacion.edu.ec/uf/>

Con el apoyo de:



ACVENISPROH®
Ediciones Preprint

<https://www.acvec.net/site/>

Nota importante: Esta publicación se ha realizado bajo la modalidad preprint, como primera versión antes de ser sometida a revisión por pares, con técnica doble ciego.

Impresión digital y puesta en línea: Samuel Alejandro Zambrano Rondón

Esta es una publicación de acceso abierto, según criterios UNESCO, de acuerdo con lo expresado por Swan* (2013) "Que la literatura revisada por pares sea accesible sin suscripción o barreras de precios" (p.36). Todas las opiniones y/o reflexiones contenidas en este libro son de responsabilidad absoluta de los autores y no representan necesariamente el criterio editorial. Documento para consideración de la comunidad científica, abierto a revisiones posteriores a su publicación; argumentadas desde el discurso científico, para lo cual, puede dirigirse al siguiente correo: E-mail: acvenisproh@gmail.com

*Swan, A. (2013) Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto. [Documento en línea] Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO. p.36. Disponible: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/publications/policy_guidelines_0a_sp_reduced.pdf

Distribución gratuita. Fines educativos y culturales. Publicación ON LINE de acceso abierto y gratuito

ÍNDICE GENERAL

	pp.
<u>PRESENTACIÓN</u>	1
<u>CAPÍTULO 1: EL FUNDAMENTO DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN</u>	3
1. <u>CONCEPTOS Y DEFINICIONES</u>	4
1.1. <u>Administración</u>	4
1.2. <u>¿Por qué es importante la administración?</u>	8
1.3. <u>¿Cuál es el papel del administrador?</u>	10
2. <u>ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN</u>	11
2.1. <u>Antecedentes Históricos</u>	12
2.1.1. <u>Época Primitiva</u>	14
2.1.2. <u>Período Agrícola</u>	15
2.2. <u>Edad Antigua</u>	16
2.2.1. <u>Sumerios</u>	16
2.2.2. <u>Egipto</u>	16
2.2.3. <u>Babilonia</u>	17
2.2.4. <u>China</u>	18
2.2.5. <u>Grecia</u>	18
2.2.6. <u>Roma</u>	19
2.3. <u>Edad Media</u>	20
2.3.1. <u>Feudalismo</u>	20
2.3.2. <u>Iglesia Católica</u>	21
2.3.3. <u>Influencia Militar</u>	21
2.4. <u>Edad Moderna</u>	22
2.4.1. <u>Filósofo: Nicolás Maquiavelo</u>	22
2.5. <u>Edad Contemporánea</u>	23
2.5.1. <u>Revolución Industrial</u>	23
3. <u>PRINCIPALES ESCUELAS ADMINISTRATIVAS</u>	24
3.1. <u>Teoría de la Administración Científica</u>	25
3.1.1. <u>Frederick Winslow Taylor</u>	25
3.1.1.1. <u>¿Cómo aplicaba Taylor estos principios?</u>	26
3.1.1.2. <u>¿Cómo logro Taylor conseguir estos resultados?</u>	26
3.1.2. <u>Frank y Lilian Gilbreth</u>	27
3.2. <u>Teoría General de la Administración</u>	28
3.2.1. <u>Henry Fayol</u>	28
3.2.2. <u>Max Weber</u>	29
<u>CAPÍTULO 2: EL PROCESO ADMINISTRATIVO</u>	31
1. <u>CONCEPTOS Y DEFINICIONES</u>	32
2. <u>FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</u>	33
2.1. <u>Planeación</u>	34
2.1.1. <u>Importancia de la planeación</u>	34
2.1.2. <u>Concepto</u>	35
2.1.3. <u>Objetivos o metas</u>	36
2.1.4. <u>Premisas de la planeación</u>	36
2.1.5. <u>Tipos de Planes</u>	36
2.1.6. <u>Proceso de la planeación</u>	37

2.1.7. <u>Herramientas de la Planeación</u>	38
2.2. <u>Organización</u>	40
2.2.1. <u>Definición</u>	40
2.2.2. <u>Tipos de Organización</u>	40
2.2.3. <u>Proceso de la Organización</u>	41
2.2.4. <u>Instrumentos Auxiliares de la Organización</u>	42
2.3. <u>Integración</u>	42
2.3.1. <u>Definición</u>	42
2.3.2. <u>Integración de personal</u>	42
2.3.2.1. <u>Pasos para integrar a las personas</u>	43
2.3.3. <u>Enfoque Sistémico de la integración de personal</u>	43
2.3.4. <u>Integración de Recursos Materiales</u>	44
2.3.5. <u>Integración de Recursos Financieros</u>	44
2.3.6. <u>Integración de Recursos Tecnológicos</u>	44
2.4. <u>Dirección</u>	44
2.4.1. <u>Elementos de la Dirección</u>	44
2.4.2. <u>Liderazgo</u>	44
2.4.2.1. <u>Tipos de Liderazgo</u>	45
2.5. <u>Control</u>	45
2.5.1. <u>Proceso del Control Administrativo</u>	45
<u>CAPÍTULO 3: GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA</u>	47
1. <u>GESTIÓN DE CALIDAD</u>	48
2. <u>GESTIÓN DE CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA Y PROFESIONALIZADA</u>	49
3. <u>EL DESARROLLO DE LA CALIDAD ORIENTADO A LAS PERSONAS, LOS PROCESOS Y SERVICIOS</u>	49
3.1. <u>Calidad orientado a personas</u>	50
3.2. <u>Calidad orientado a los procesos</u>	50
3.3. <u>Calidad orientado al servicio</u>	50
4. <u>MAPAS DE PROCESOS</u>	51
4.1. <u>Tipos de procesos</u>	51
5. <u>DIAGRAMA DE FLUJOS</u>	52
<u>REFERENCIAS</u>	54

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura</i>	<i>Capítulo y denominación</i>	<i>pp.</i>
	Capítulo 1	
1	<u>Teorías del Enfoque Clásico</u>	24
	Capítulo 2	
2	<u>Relación entre planeación y el control</u>	35
3	<u>Tipos de planes</u>	37
4	<u>Proceso de la Organización</u>	41
5	<u>Enfoque Sistémico de la integración personal</u>	43
	Capítulo 3	
6	<u>Tipos de procesos</u>	51
7	<u>Simbología utilizada en un diagrama de flujos</u>	52
8	<u>Diagrama de flujos</u>	53

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tablas</i>	<i>Capítulo y denominación</i>	<i>pp.</i>
	Capítulo 3	
1	<u>Lineamientos del proceso</u>	53

PRESENTACIÓN

La gestión administrativa es fundamental para el funcionamiento eficaz de las operaciones dentro de las organizaciones.

Este proceso, caracterizado por su naturaleza creativa, intelectual y continua, permite al gerente dirigir la empresa de acuerdo con las dinámicas y desafíos de su entorno cambiante.

De esta manera, la administración se convierte en una herramienta clave para la adaptación y el éxito empresarial.

El objetivo de este libro es proporcionar al lector una visión comprehensiva de los fundamentos teóricos y prácticos de la administración.

En este sentido, los conocimientos presentados permitirán desarrollar las habilidades necesarias para gestionar una empresa de manera efectiva, facilitando la toma de decisiones adecuadas y oportunas frente a los cambios constantes del entorno económico y social. Con base a ello:

En el primer capítulo, se exploran los principios y bases del conocimiento científico que han sido objeto de estudio y análisis a lo largo de los siglos. Estos constituyen hoy en día una guía esencial para aquellos responsables de tomar decisiones críticas dentro de las organizaciones.

El segundo capítulo se centra en las funciones que desempeña el administrador, siguiendo el ciclo del proceso administrativo.

Aquí se abordan aspectos clave como la planificación, que permite el desarrollo de estrategias y planes orientados a alcanzar los objetivos de la empresa; la organización, a través de la cual se definen las funciones, se distribuyen las tareas y se asignan responsabilidades a los colaboradores; integración de recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos para garantizar una operación eficiente; dirección, que involucra la motivación y el liderazgo del equipo de trabajo.

De la misma manera, se diserta sobre el control, que permite verificar y comparar los resultados obtenidos con los estándares previamente establecidos.

Finalmente, en el tercer capítulo, se examina la gestión de la calidad como una función especializada dentro de la administración. En este contexto, se analizan los enfoques de calidad dirigidos a personas, procesos y servicios, así como las herramientas que facilitan esta gestión.

Este enfoque integral de la calidad no solo busca mejorar el rendimiento de la organización, sino también asegurar la satisfacción de todas las partes interesadas.

En conjunto, este libro busca fortalecer las competencias del lector en la gestión empresarial, proporcionando una base que sustente el proceso para la toma de decisiones estratégicas y operativas dentro de cualquier organización.

MsC. Lesly Johanna Benítez Pincay
Tecnológico Universitario de Formación -UF-

CAPÍTULO 1

EL FUNDAMENTO DE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA DE LA ADMINISTRACIÓN



El presente capítulo aborda los conceptos clave de gestión y administración, dos pilares fundamentales en el estudio de las ciencias empresariales.

A través de una revisión documental pertinente, se busca definir y diferenciar ambos términos, ofreciendo al lector una comprensión clara de su relevancia en el ámbito organizacional.

Además, se presenta un análisis sobre los fundamentos de la administración, desde sus orígenes en la antigüedad hasta su evolución en la era contemporánea. Este recorrido histórico permite observar cómo prácticas y teorías administrativas han cambiado y se han adaptado a las necesidades sociales, económicas y tecnológicas de cada época.

Se exploran aspectos clave, como la administración en las antiguas civilizaciones egipcias y romanas, influencia de la Revolución industrial en el desarrollo de nuevas formas de organización e impacto de la globalización en las prácticas de gestión actuales.

Asimismo, el capítulo incluye un estudio sobre las principales escuelas del pensamiento administrativo. Se examinan las contribuciones de los precursores de las teorías administrativas clásicas, como la escuela científica de Frederick Taylor, Henri Fayol, y la escuela de las relaciones humanas de Elton Mayo.

Estos enfoques, junto con otros desarrollos más recientes, siguen siendo de gran valor en la administración moderna, ya que proporcionan principios fundamentales que guían la gestión eficiente y eficaz de las organizaciones.

En su conjunto, este capítulo ofrece una base significativa para comprender la evolución teórica y práctica de la administración, así como los principios que continúan siendo aplicados en la gestión administrativa actual. El lector encontrará aquí los cimientos necesarios para abordar con mayor profundidad las funciones, procesos y desafíos del entorno organizacional.

1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

1.1. Administración

La administración es un pilar esencial para el desarrollo de cualquier actividad que involucre el uso de recursos con el fin de alcanzar objetivos.

Su importancia se manifiesta en todo organismo social, ya que la correcta gestión de recursos humanos, materiales y financieros determina el éxito o fracaso de una organización.

Este proceso adquiere mayor relevancia en estructuras organizacionales complejas, donde su correcta aplicación tiene un impacto directo en el desempeño y la eficiencia operativa.

Etimológicamente, la palabra administración proviene del latín administratio, que significa "acción de administrar". El término administrar se compone del prefijo ad, que significa "hacia", y ministrare, derivado de minister, el cual está formado por dos raíces: minus, comparativo de inferioridad, y el sufijo ter, utilizado como término de comparación.

Este análisis etimológico sugiere que administrar implica la idea de servicio y subordinación, es decir, realizar una función bajo la dirección de otra entidad.

En este sentido, el concepto de administración se relaciona con la ejecución de actividades orientadas hacia el cumplimiento de propósitos organizacionales bajo un esquema jerárquico.

Al respecto, Fritz, citado en Ramírez y Ramírez (2016), define la administración como: "toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva, mediante el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos, aplicados a la consecución de un fin, previendo los obstáculos que puedan surgir en su logro" (p.23).

Este enfoque resalta la administración como un proceso de dirección y supervisión que optimiza el uso de materiales y elementos con el objetivo de alcanzar los resultados esperados con el menor costo posible de tiempo, dinero y energía.

Por su parte, Henri Fayol, citado en Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba (2007), considerado uno de los fundadores de la administración moderna, define el proceso administrativo como "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Esta definición pone de manifiesto la importancia de la administración como una función integral que abarca desde la planificación estratégica hasta el control de resultados, a través de un enfoque sistemático y organizado.

En una visión más contemporánea, Chiavenato (2007), en su obra Introducción a la Teoría General de la Administración, señala que el concepto de administración ha evolucionado a lo largo del tiempo, en función de las diferentes corrientes de pensamiento que han influido en su estudio.

Para este autor, la administración se entiende como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". Esta definición subraya la administración como un proceso

dinámico y continuo, orientado a la adaptación de la organización a su entorno cambiante y a la consecución de sus metas de manera eficiente.

De esta manera, puede inferirse que la administración no sólo implica la gestión técnica de recursos, sino también la capacidad de liderar, prever y coordinar esfuerzos en un contexto organizacional cada vez más complejo.

Su estudio resulta imprescindible para comprender los mecanismos que permiten a las organizaciones responder de manera efectiva a los desafíos del entorno.

Resulta significativo entender que su aplicación no sólo abarca el manejo de recursos físicos o financieros, sino también el capital humano, el cual desempeña un rol crucial en la consecución de los objetivos organizacionales.

La administración eficiente del talento humano es vital para alinear las capacidades, motivaciones y competencias del personal con las metas estratégicas de la organización. Según Chiavenato (2007), la administración moderna se enfoca en el aprovechamiento integral de los recursos humanos, considerando tanto su bienestar como su productividad.

En este contexto, el administrador no es sólo un ejecutor de tareas, sino también un líder que debe fomentar un ambiente organizacional adecuado, donde la comunicación, la motivación y la gestión del cambio sean herramientas clave para alcanzar la eficacia organizacional.

A través de una correcta planificación, el administrador identifica las metas, define los recursos necesarios y establece estrategias para su consecución. La organización, por su parte, permite estructurar los recursos, dividiendo el trabajo y asignando responsabilidades de manera que se maximice la eficiencia.

La dirección, una de las funciones esenciales del proceso administrativo, se centra en la capacidad del administrador para influir y guiar a sus colaboradores hacia el logro de los objetivos.

Este aspecto es particularmente importante en contextos organizacionales actuales, donde la motivación y el liderazgo transformacional juegan un papel determinante en la satisfacción y el desempeño de los empleados.

Según Robbins y Coulter (2018), un buen líder no solo supervisa las tareas, sino que también inspira a su equipo, facilitando su crecimiento personal y profesional, lo que repercute en el rendimiento global de la organización.

Por otro lado, la función de control dentro del proceso administrativo se enfoca en la evaluación del progreso hacia los objetivos previamente establecidos. Este control implica la medición y comparación de los resultados obtenidos con los

estándares definidos, lo que permite identificar desviaciones y aplicar medidas correctivas de manera oportuna.

Fayol sostenía que el control no se limita a una mera supervisión, sino que constituye un mecanismo para garantizar que todas las actividades se desarrollen conforme a los planes, contribuyendo así al éxito organizacional. (Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba , 2007)

En la actualidad, la administración se enfrenta a nuevos desafíos derivados de la globalización, la tecnología y los cambios en las dinámicas laborales.

Las organizaciones operan en entornos cada vez más dinámicos y competitivos, lo que exige una mayor capacidad de adaptación y una toma de decisiones basada en datos y análisis predictivos.

Esta tendencia ha impulsado el desarrollo de nuevas herramientas de gestión, como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), que integran todas las áreas funcionales de una organización para mejorar su eficiencia operativa.

A medida que las organizaciones evolucionan, también lo hacen las teorías administrativas. Los enfoques contemporáneos como la administración por objetivos (Drucker, 1988), el enfoque de sistemas y la teoría del caos, entre otros, han ampliado el panorama del administrador moderno, ofreciéndole una mayor flexibilidad y capacidad para gestionar la incertidumbre y la complejidad.

Según este autor la administración por objetivos es un proceso en el que tanto los empleados como los gerentes trabajan juntos para definir metas claras y medibles, lo que fortalece la motivación y el compromiso del personal.

Por su parte, Amaru (2009) refuerza la definición de administración al describirla como "el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos".

En esta perspectiva, destaca que la administración abarca cinco tipos principales de decisiones, también denominadas procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.

Cada una de estas funciones desempeña un papel crucial en el desarrollo y ejecución de estrategias organizacionales, garantizando que las metas establecidas se alcancen de manera sistemática y ordenada.

En una línea similar, Robbins y Coulter (2014) enfatizan que "la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz".

Esta definición pone de manifiesto la importancia de la coordinación en la administración, así como el papel del administrador como líder y facilitador en el entorno laboral.

Así pues, la capacidad de un administrador para integrar las diversas funciones y asegurar que cada miembro del equipo esté alineado con los objetivos organizacionales es fundamental para el éxito de la organización.

A partir de las definiciones ofrecidas por Amaru (2009) y Robbins y Coulter (2014), se puede concluir que la administración es "el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización de forma eficaz y eficiente".

Esta definición integral abarca las múltiples facetas del proceso administrativo, enfatizando la necesidad de una planificación adecuada, la organización de recursos, la integración de esfuerzos, y la dirección efectiva de personas y recursos.

Es importante destacar que la eficacia se refiere a la consecución de objetivos, mientras que la eficiencia implica realizar estas actividades con el menor uso posible de recursos.

Así, la administración no sólo busca cumplir metas, sino hacerlo de manera que se optimicen los recursos disponibles. Este enfoque dual es vital en un entorno empresarial competitivo, donde la escasez de recursos y la necesidad de resultados rápidos exigen una administración hábil y reflexiva.

Efectivamente, la administración es un proceso multifacético y dinámico que requiere de un enfoque integral para ser efectiva. Al integrar la planeación, organización, dirección y control, los administradores pueden gestionar de manera efectiva los recursos y las actividades de una organización, adaptándose a un entorno en constante cambio y garantizando el logro de los objetivos organizacionales.

1.2. ¿Por qué es importante la administración?

Ciertamente, la teoría y la práctica de la administración son fundamentales en todos los tipos de organismos sociales, abarcando tanto entidades públicas como privadas.

Instituciones como bancos, hospitales y restaurantes, entre otros, reconocen que su misión no se cumple únicamente mediante la ejecución de sus actividades específicas, sino a través de la implementación de principios y técnicas de administración moderna.

Esta interrelación entre la práctica y la teoría administrativa asegura un enfoque sistemático y eficiente en la gestión de recursos, lo que es esencial para el éxito organizacional.

La administración ha sido históricamente la base del progreso de las naciones, razón por la cual a menudo se le denomina la "ciencia motora del desarrollo".

A través de una administración efectiva, las organizaciones son capaces de cumplir sus objetivos estratégicos y operativos, lo que a su vez les permite obtener una ventaja competitiva en el mercado.

Esta ventaja no sólo se traduce en un mejor desempeño financiero, sino también en una capacidad superior para innovar, adaptarse a cambios en el entorno y satisfacer las necesidades de sus clientes.

La importancia de la administración radica en su aplicabilidad universal; las teorías y técnicas administrativas pueden ser implementadas en una variedad de contextos organizacionales.

Esto resulta en un esfuerzo conjunto que maximiza la productividad, eficacia y eficiencia de los recursos disponibles. Según Drucker (1988), "la administración es la fuerza que convierte los recursos económicos en resultados". Esta conversión es vital en un entorno donde los recursos son limitados y las demandas del mercado son cambiantes.

La administración efectiva no sólo se enfoca en la optimización de procesos y recursos, sino que también se centra en el desarrollo del capital humano. La gestión del talento, la creación de un entorno de trabajo colaborativo y la promoción de la innovación son aspectos clave que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, Chiavenato (2007) enfatiza que el éxito de una organización depende en gran medida de su capacidad para gestionar su recurso más valioso: las personas.

Efectivamente, la administración es un componente esencial en el funcionamiento de cualquier organización.

Su teoría y práctica no sólo facilitan el cumplimiento de metas, sino que también promueven la sostenibilidad y el crecimiento en un entorno cada vez más competitivo.

A medida que las organizaciones enfrentan nuevos desafíos, el papel de la administración se vuelve aún más crucial para garantizar su relevancia y éxito a largo plazo.

1.3. ¿Cuál es el papel del administrador?

El papel del administrador en una organización es fundamental, ya que se distingue por su capacidad para coordinar actividades y asignar recursos de manera efectiva.

Un administrador competente es aquel que dirige las operaciones de la empresa de forma eficaz y eficiente, logrando así un alto nivel de efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Douglas McGregor (1971), en su obra El Administrador Profesional, sostiene que las capacidades y talentos de los administradores —entendidos como ejecutivos o gerentes— pueden desarrollarse mediante el conocimiento de los factores sociales y psicológicos que influyen en el entorno empresarial.

Este enfoque destaca la importancia de comprender el contexto en el que se opera, así como las dinámicas interpersonales que pueden afectar el desempeño organizacional.

Por su parte, Peter F. Drucker (1988) describe al ejecutivo como un individuo que se distingue del resto del grupo humano por su especialización en la obtención de resultados. Según Drucker, la conducta del administrador debe enmarcarse dentro de ciertos principios de actuación administrativa eficiente.

Entre estos principios se incluyen la programación del tiempo, la motivación de la organización y la fijación de objetivos claros y alcanzables. El éxito de la labor del administrador dependerá no solo de su conocimiento del negocio, sino también de su estilo de liderazgo, método ejecutivo y cualidades personales.

Ahora bien, para alcanzar los objetivos establecidos, es esencial que el administrador aplique ciertos elementos clave en su gestión:

– *Eficacia: La eficacia se refiere al cumplimiento de las metas u objetivos fijados. Implica que la organización logre lo que se propone, asegurando que los resultados sean coherentes con la misión y visión de la empresa.*

– *Eficiencia: La eficiencia se centra en el cumplimiento adecuado de los procedimientos y normas establecidas, así como en la utilización óptima de los recursos asignados para alcanzar las metas. Esto significa que el administrador debe maximizar los resultados obtenidos minimizando el uso de recursos, ya sean humanos, financieros o materiales.*

– *Efectividad: La efectividad es un concepto que integra tanto la eficacia como la eficiencia. Implica cumplir no solo con los objetivos establecidos (eficacia), sino también hacerlo de manera que se optimicen los recursos (eficiencia). En este*

sentido, la efectividad se puede entender como “hacer las cosas bien” (eficacia), “hacer las cosas bien optimizando recursos” (eficiencia), y como la suma de ambos aspectos.

La integración de estos tres elementos clave permite al administrador desempeñar su papel de manera integral, asegurando que la organización no solo cumpla sus objetivos, sino que también lo haga de manera sostenible y competitiva en un entorno cambiante.

Efectivamente, el papel del administrador es multifacético y crítico para el éxito organizacional. A través de la comprensión de los principios de la administración y la aplicación efectiva de sus elementos clave, los administradores pueden guiar a sus organizaciones hacia el logro de sus metas, optimizando recursos y fomentando un entorno laboral productivo y motivador.

2. ORIGENES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es considerada una de las actividades más antiguas de la humanidad. Desde los primeros asentamientos humanos, la necesidad de organizar y coordinar esfuerzos ha sido esencial para la supervivencia y el desarrollo social.

A lo largo de la historia, los cambios acelerados en el entorno y la capacidad del ser humano para adaptarse a ellos han facilitado la evolución de la administración, desde su aparición hasta su práctica actual.

La administración ha estado presente desde que el ser humano comenzó a trabajar en sociedad. Esta actividad se deriva de la naturaleza intrínseca del ser humano, que requiere organizarse y colaborar con otros para alcanzar sus objetivos de la manera más efectiva posible.

La cooperación se convierte así en un elemento central en cualquier grupo o comunidad, ya que permite optimizar recursos y maximizar resultados.

Los orígenes de la administración se remontan a épocas antiguas, donde las primeras civilizaciones, como la Mesopotamia, Egipto y la antigua China, implementaron sistemas rudimentarios de organización para manejar sus recursos y actividades.

Estos sistemas, aunque primitivos en comparación con las teorías modernas, sentaron las bases para el desarrollo de prácticas administrativas más complejas. La administración en estas civilizaciones incluía la asignación de tareas, la supervisión de trabajos y la distribución de recursos, lo que refleja una comprensión inicial de los principios administrativos.

Con el paso del tiempo, las organizaciones se volvieron más complejas, y la administración tuvo que adaptarse a estas nuevas realidades. Durante la Edad Media, por ejemplo, el surgimiento de feudos y la estructura jerárquica de las sociedades requerían una gestión eficaz de los recursos disponibles.

La administración continuó evolucionando durante el Renacimiento, cuando el comercio y la exploración llevaron a un aumento en la necesidad de gestión organizacional.

En el siglo XIX, la Revolución Industrial marcó un hito significativo en la historia de la administración. Este período trajo consigo cambios significativos en la producción y la economía, impulsando la necesidad de técnicas administrativas más sofisticadas.

Figuras como Frederick Taylor comenzaron a desarrollar métodos sistemáticos para mejorar la eficiencia en el trabajo, lo que se conoció como administración científica. Esta innovación marcó el inicio de un enfoque más formal y estructurado de la administración, que continuaría desarrollándose a lo largo del siglo XX y hasta la actualidad. (Beltrán y López, 2018)

Comprender los orígenes de la administración permite no solo apreciar su evolución a lo largo de la historia, sino también reflexionar sobre su relevancia en el contexto contemporáneo.

La administración moderna sigue construyéndose sobre los principios fundamentales que han existido durante siglos, adaptándose a los cambios del entorno y las necesidades de las organizaciones. Así, el estudio de la administración no solo implica la comprensión de sus bases históricas, sino también la capacidad de aplicar estos conocimientos a las realidades actuales de gestión y liderazgo. (Beltrán y López, 2018)

2.1. Antecedentes Históricos

La historia del pensamiento administrativo ha evolucionado significativamente a lo largo de los siglos, reflejando la complejidad creciente de las sociedades humanas.

Desde los albores de la civilización, la necesidad de administrar ha sido fundamental para la supervivencia y el desarrollo de las comunidades. Desde el momento en que el ser humano apareció en la Tierra, ha trabajado para subsistir, buscando la forma de realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente. (Beltrán y López, 2018)

En este contexto, la administración ha emergido como un proceso inherente a la organización y coordinación de esfuerzos.

Las primeras evidencias de prácticas administrativas se pueden rastrear hasta las antiguas civilizaciones, donde la gestión de recursos y la organización del trabajo eran esenciales para el funcionamiento de las sociedades.

En civilizaciones como la Mesopotamia, Egipto y China, se desarrollaron sistemas rudimentarios de administración que permitieron a las comunidades coordinar sus actividades agrícolas, comerciales y militares. Estas prácticas tempranas sentaron las bases para los principios administrativos que serían refinados en épocas posteriores. (Beltrán y López, 2018)

A medida que las sociedades se volvían más complejas, también lo hacían sus necesidades de gestión. En la antigua Grecia, filósofos como Platón y Aristóteles reflexionaron sobre la organización social y la importancia de la administración en la vida pública y privada.

Platón, en su obra "La República," aborda la necesidad de un liderazgo sabio y justo, mientras que Aristóteles, en su "Ética a Nicómaco," examina la importancia de la justicia y la equidad en la administración de los asuntos públicos. Estas reflexiones filosóficas marcaron un hito en el desarrollo del pensamiento administrativo al integrar la ética y la moral en el ámbito de la gestión. (Beltrán y López, 2018)

Durante la Edad Media, la administración fue influenciada por la estructura feudal, donde los señores feudales debían gestionar recursos y establecer jerarquías para garantizar el sustento de sus vasallos.

La administración, en este contexto, estaba intrínsecamente ligada a la propiedad de la tierra y a la organización social, lo que requería habilidades específicas de liderazgo y gestión.

La Revolución Industrial del siglo XVIII y XIX representó un cambio radical en la administración, ya que la producción masiva y la urbanización generaron nuevas dinámicas laborales y económicas. (Beltrán y López, 2018)

Figuras como Frederick Taylor introdujeron la administración científica, enfatizando la importancia de la eficiencia y la sistematización en los procesos laborales. Su enfoque en el estudio de tiempos y movimientos sentó las bases para una gestión más analítica y basada en datos.

Con el tiempo, el pensamiento administrativo continuó evolucionando, integrando nuevas teorías y enfoques que respondían a las demandas cambiantes de las organizaciones y la sociedad. Las aportaciones de autores como Henri Fayol, Max Weber y Peter Drucker han ampliado nuestra comprensión de la administración, abarcando aspectos como la organización, el liderazgo y el control.

Ciertamente, los antecedentes históricos de la administración reflejan su desarrollo continuo desde la antigüedad hasta nuestros días. La administración no sólo ha sido una respuesta a la necesidad de organizar y coordinar esfuerzos, sino que también ha evolucionado como un campo de estudio académico y profesional, fundamental para el éxito de las organizaciones en un mundo cada vez más complejo e interconectado.

2.1.1. Época Primitiva

La época primitiva se caracteriza por las primeras formas de organización social en las que los miembros de las tribus se dedicaban a actividades fundamentales como la caza, la pesca y la recolección de recursos naturales.

En este contexto, los jefes de familia ejercían una autoridad que les permitía tomar decisiones cruciales para la supervivencia del grupo, lo que marca un primer indicio de prácticas administrativas rudimentarias.

Desde sus inicios, la administración surgió como respuesta a la necesidad de supervivencia, dada la naturaleza de las actividades realizadas por los grupos humanos. Esta necesidad llevó a una división primitiva del trabajo, que se originó a partir de las diferencias de capacidad y habilidades entre los sexos y las edades de los integrantes de la sociedad.

Los hombres, generalmente, se dedicaban a la caza y a la defensa del grupo, mientras que las mujeres se ocupaban de la recolección y de cuidar a los niños, lo que estableció un primer modelo de especialización laboral. Así, se puede afirmar que la administración nació de la necesidad de organizar y coordinar esfuerzos para optimizar la obtención de recursos y garantizar la subsistencia del grupo (Beltrán & López, 2018).

Con el tiempo, los grupos humanos comenzaron a establecer asentamientos permanentes, lo que marcó una transición de un estilo de vida nómada a uno sedentario.

Esta transformación permitió a las comunidades desarrollar nuevas formas de producción, incluyendo la agricultura y la domesticación de animales, lo que a su vez requería una mayor organización social. La vida sedentaria trajo consigo la necesidad de planificar la producción y la distribución de bienes, así como de establecer formas de gobernanza que facilitaran la cooperación entre los miembros de la comunidad.

Las primeras estructuras de gobierno emergieron como un medio para mejorar la producción y la comercialización de bienes. Estas estructuras no solo se encargaron de la regulación de la actividad económica, sino que también sentaron las bases para el desarrollo de normas y procedimientos que guiaban

las interacciones sociales dentro de la tribu. Este proceso de organización y coordinación se puede considerar un precursor de las prácticas administrativas modernas, ya que sentó las bases para una gestión más formal y sistemática de los recursos.

2.1.2. Período Agrícola

El período agrícola se distingue por la revolución que supuso la aparición de la agricultura y la consolidación de un estilo de vida sedentario. Durante esta etapa, se establecieron nuevas dinámicas sociales y económicas que transformaron las formas de organización de las comunidades humanas.

La división del trabajo, ya presente en la época primitiva, se acentuó en función de la edad y el sexo, lo que llevó a una mayor especialización de las tareas. Los hombres, en general, continuaron asumiendo roles relacionados con la agricultura y la protección de la comunidad, mientras que las mujeres desempeñaban un papel crucial en la recolección de productos y en las actividades domésticas (Beltrán & López, 2018).

En este contexto, la estructura social adoptó un modelo patriarcal, donde la autoridad se concentraba en los hombres, quienes eran responsables de la toma de decisiones relevantes para el bienestar del grupo.

La agricultura, al convertirse en la principal fuente de subsistencia, relegó la caza, la pesca y la recolección a un papel secundario en la economía de estas comunidades. Este cambio significó una transformación significativa en la manera en que los seres humanos se organizaban y administraban sus recursos, ya que la producción agrícola requería una planificación más rigurosa y un uso más eficiente de los recursos disponibles.

El crecimiento demográfico, resultado de una mayor disponibilidad de alimentos y de un estilo de vida sedentario, obligó a las comunidades a coordinar sus esfuerzos de manera más efectiva.

A medida que las poblaciones crecían, se hizo evidente la necesidad de mejorar la administración de los recursos y las actividades dentro del grupo social. Esto implicó la implementación de técnicas más sofisticadas de planificación y organización, así como la necesidad de establecer normas y procedimientos que facilitaran la cooperación y la convivencia. (Beltrán & López, 2018).

La administración, por lo tanto, emergió como un proceso fundamental para garantizar la sostenibilidad de las comunidades agrícolas, donde la eficacia en la producción y la distribución de alimentos se volvió vital.

Este avance en la gestión de recursos no sólo fue esencial para la subsistencia, sino que también sentó las bases para el desarrollo de estructuras políticas y económicas más complejas en etapas posteriores de la historia humana.

2.2. Edad Antigua

2.2.1. Sumerios

Los sumerios, una de las civilizaciones más antiguas de la historia, han dejado huellas significativas en el desarrollo del pensamiento administrativo, con antecedentes que se remontan al siglo X a.C.

Durante esta época, el legislador bíblico Salomón destacó por establecer acuerdos comerciales, participar en proyectos de construcción y formalizar tratados de paz. (Beltrán & López, 2018).

Además, llevó a cabo la distribución equitativa de recursos entre la población, lo que refleja una temprana comprensión de la importancia de la gestión administrativa en la cohesión social y el desarrollo económico.

Sin embargo, es en el año 5000 a.C. cuando se registra un avance fundamental en la administración: la invención de la escritura por parte de los sumerios. Este logro no solo facilitó la comunicación, sino que también permitió la creación de registros detallados para un control administrativo tributario eficaz. (Beltrán & López, 2018).

A través de la escritura, se desarrollaron sistemas de contabilización que ayudaron a monitorizar los recursos, las transacciones comerciales y las obligaciones fiscales. Esta capacidad para documentar y organizar información es un hito esencial en la historia de la administración, ya que sienta las bases para las prácticas de gestión que han evolucionado a lo largo de los siglos.

2.2.2. Egipto

La civilización egipcia, reconocida por sus impresionantes logros arquitectónicos, particularmente la construcción de las pirámides representa un hito significativo en la evolución de la administración.

Esta monumental obra no sólo requería de habilidades técnicas, sino también de un profundo conocimiento en la gestión y organización de recursos. Los egipcios demostraron una notable capacidad para planificar detalladamente el proceso de construcción, lo que implicaba la determinación precisa de la cantidad de bloques necesarios, identificación de las canteras de extracción, movilización y coordinación de grandes grupos de trabajadores, y estimación del tiempo requerido para completar la obra.

Este enfoque sistemático evidencia que los antiguos egipcios desarrollaron prácticas administrativas que se asemejan a los principios modernos de planificación y gestión de recursos.

Además, la capacidad para organizar y supervisar estos proyectos masivos denota un nivel avanzado de administración, que incluía la asignación de tareas, la supervisión del trabajo y la evaluación del progreso.

Así, la administración en Egipto no solo fue esencial para la construcción de sus monumentos, sino que también estableció un precedente para el desarrollo de técnicas administrativas que se han perfeccionado a lo largo de la historia (Beltrán & López, 2018).

2.2.3. Babilonia

La civilización babilónica, bajo el reinado de Hammurabi, marcó un hito significativo en la historia de la administración a través de la codificación de leyes que regulaban las actividades comerciales. Estas leyes abarcaban una amplia gama de temas, incluyendo ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés. Esta sistematización no solo proporcionó un marco normativo para las interacciones comerciales, sino que también estableció un conjunto de principios que favorecieron la transparencia y la responsabilidad en las transacciones. (Beltrán & López, 2018)

Un aspecto notable de la administración en Babilonia fue el uso de tablillas de arcilla para registrar transacciones, lo que evidencia un temprano sistema de control administrativo. Estas tablillas funcionaban como un medio para documentar y verificar las operaciones económicas, permitiendo un seguimiento eficaz de los acuerdos y obligaciones.

Cabe destacar que, en esta época, la estructura administrativa no contemplaba la delegación de responsabilidades de manera amplia. Por ejemplo, se aplicaban castigos severos a los supervisores de obras en caso de incumplimiento de sus deberes, en lugar de penalizar a los trabajadores subordinados.

Esta práctica refleja un enfoque jerárquico en la administración, donde la responsabilidad recaía principalmente en los líderes, enfatizando la importancia de la supervisión y el control en la gestión de recursos y proyectos. (Beltrán & López, 2018)

Así, el legado administrativo de Babilonia, a través de sus leyes y prácticas de registro, sentó las bases para futuras civilizaciones y su evolución en la gestión de organizaciones.

2.2.4. China

En el año 500 a.C., los filósofos chinos Mencius y Confucio (Chow) comenzaron a establecer principios fundamentales de administración que se centraban en el comportamiento organizacional.

Sus escritos reflejan un profundo interés por conceptos como la organización, la planificación, la dirección y el control, elementos esenciales que configuran la administración moderna.

Mencius, conocido por su énfasis en la moralidad y la ética en la gobernanza, argumentaba que la buena administración no solo dependía de la habilidad técnica, sino también de las virtudes del líder.

Por su parte, la obra de Chow incluía un directorio exhaustivo de todos los sirvientes del emperador, que funcionaba como un documento organizacional esencial, reflejando la importancia de una estructura jerárquica clara y un control administrativo efectivo.

Estos textos antiguos no solo proponían un marco para la gestión de las instituciones gubernamentales, sino que también introducían técnicas para mejorar la eficiencia de las operaciones, tales como la cooperación y la estandarización de procedimientos. Esto sugiere que la administración, en su forma más primitiva, ya estaba integrada en la vida cotidiana de las sociedades chinas, buscando optimizar los recursos y fomentar un entorno de colaboración entre los individuos que conformaban la organización estatal (Beltrán & López, 2018).

A través de este enfoque, los pensadores chinos sentaron las bases para una comprensión más amplia de la administración, que se ha desarrollado a lo largo de los siglos y ha influido en la gestión organizacional en todo el mundo.

2.2.5. Grecia

En la antigua Grecia, se desarrollaron capacidades significativas para la administración de las operaciones de las compañías comerciales, lo que permitió el surgimiento de un gobierno democrático que incorporaba elementos de un proceso administrativo sistemático.

Esta civilización es reconocida como la cuna del método científico, ya que sus pensadores pioneros establecieron criterios de investigación que integraron la ciencia y la educación en diversos aspectos de la administración (Beltrán & López, 2018).

Durante este período, Platón introdujo la primera teoría sobre la especialización y la división del trabajo. En sus escritos, argumentó que cada trabajador debía concentrarse en realizar aquellas tareas para las que poseía habilidades específicas, promoviendo así la eficiencia y la eficacia en el entorno laboral.

Por otro lado, Sócrates también contribuyó a la comprensión del papel del administrador, al señalar que un buen líder debería ser capaz de motivar y guiar a sus subordinados hacia la obediencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ello, era esencial seleccionar a los individuos más adecuados para cada puesto, independientemente del tipo de comercio que estuvieran gestionando (Beltrán & López, 2018).

La influencia de estos filósofos en la administración no se limita a sus aportaciones teóricas, sino que también sentó las bases para el desarrollo de prácticas administrativas que persisten en la actualidad.

En consecuencia, el legado de la filosofía griega ha sido fundamental en la evolución del pensamiento administrativo y continúa siendo relevante en el estudio de la gestión moderna.

2.2.6. Roma

La civilización romana es reconocida por su notable capacidad de administrar una vasta población, estimada en aproximadamente 50 millones de personas durante su apogeo. Esta administración se caracterizó por la implementación de estrategias de control eficientes y efectivas, que fueron cruciales para el mantenimiento del orden y la cohesión social en un imperio de tal magnitud.

Uno de los ejemplos más destacados de esta práctica administrativa se remonta al año 284 d.C., bajo el mandato del emperador Diocleciano, quien introdujo un enfoque sistemático para la delegación de autoridad.

Diocleciano llevó a cabo una reestructuración del territorio romano, dividiéndolo en provincias, diócesis y divisiones geográficas más pequeñas. Este proceso no solo permitió una mejor gestión de los recursos y de la población, sino que también facilitó el control y la supervisión de las distintas áreas bajo su dominio.

La división del territorio en entidades administrativas más manejables permitió a los funcionarios locales ejercer un mayor grado de control y rendir cuentas ante el gobierno central, lo que incrementó la eficiencia administrativa y redujo la posibilidad de corrupción.

Además, esta estrategia de administración territorial permitió una respuesta más ágil y efectiva ante las necesidades de la población, fomentando la cooperación entre diferentes grupos sociales y facilitando el desarrollo de infraestructuras,

como carreteras y sistemas de comunicación. La capacidad romana para integrar diversas culturas y comunidades bajo un mismo sistema administrativo demuestra la relevancia de la administración en la construcción de un imperio sostenible y cohesionado (Beltrán & López, 2018).

2.3. Edad Media

2.3.1. Feudalismo

El feudalismo, como sistema social y económico, es una de las características más emblemáticas de la Edad Media. Este modelo se fundamentó en la propiedad de la tierra, la cual era adquirida, consolidada y defendida a través de guerras sostenidas por los señores feudales con el fin de perpetuar y expandir sus dominios.

En este contexto, la estructura de poder era altamente descentralizada, lo que contrasta con las nociones modernas de nación y gobernanza. En lugar de un Estado unificado, el territorio se fragmentaba en feudos —porciones relativamente pequeñas de tierra— gobernados por prácticas de costumbre, donde prevalecían las decisiones caprichosas y personales del señor feudal.

Las relaciones laborales durante este periodo eran marcadamente jerárquicas y se caracterizaban por un modelo de dependencia que oscilaba entre la servidumbre y la esclavitud.

Los señores feudales ejercían un control absoluto sobre sus vasallos, dictando decisiones que abarcaban todos los aspectos de sus vidas, hasta el punto de inmiscuirse en cuestiones tan personales como la elección de pareja en la noche de bodas de sus súbditos.

Este nivel de control no sólo destaca la naturaleza autocrática del sistema, sino también el grado de deshumanización que sufrían los individuos bajo esta estructura de poder (Beltrán & López, 2018).

Es importante destacar que una de las características distintivas del feudalismo fue su organización descentralizada. En un contexto donde las instituciones políticas centralizadas eran inexistentes, los antiguos ciudadanos y habitantes del Imperio Romano buscaron seguridad y protección agrupándose alrededor de figuras de autoridad local.

Esta dinámica condujo a un sistema donde la lealtad personal y el patronazgo eran fundamentales para la supervivencia social y económica, estableciendo así las bases para el desarrollo de futuras formas de administración y gobernanza.

2.3.2. Iglesia Católica

A lo largo de los siglos, se ha observado una transferencia gradual de las normas administrativas y los principios de organización pública desde las instituciones estatales, como las de Atenas y Roma, hacia las instituciones emergentes de la Iglesia Católica y diversas organizaciones militares.

Este proceso de transferencia, aunque lento, resultó fundamental en la configuración de estructuras administrativas eficaces, principalmente debido a la unidad de propósitos y objetivos que caracterizaban a las organizaciones eclesiásticas y militares. Esta coherencia en la misión se contraponía a la fragmentación de intereses que frecuentemente dominaba la acción política en los estados, donde las decisiones estaban a menudo influenciadas por los objetivos contradictorios de diferentes partidos, líderes o clases sociales.

Durante el transcurso de la historia, la Iglesia Católica logró establecer una organización altamente estructurada, caracterizada por una jerarquía de autoridad clara y un estado mayor (o asesoría) que facilitaba la coordinación funcional.

Esta estructura jerárquica, notablemente sencilla y eficiente, permite que la vasta organización mundial de la Iglesia opere de manera efectiva bajo la dirección de una única cabeza ejecutiva: el Papa. Según la doctrina de la Iglesia Católica, la autoridad coordinadora del Papa es considerada un mandato divino, lo que le confiere una legitimidad y un poder que trascienden la mera autoridad terrenal (Beltrán & López, 2018).

La capacidad de la Iglesia para mantener un control centralizado y una dirección coherente a lo largo de los siglos no solo facilitó su expansión territorial y espiritual, sino que también sentó las bases para una administración eficaz en el contexto de la complejidad social y política de su tiempo.

Así, la Iglesia Católica no solo se consolidó como un ente religioso, sino que también se convirtió en una de las instituciones más influyentes en la historia de la administración, ejerciendo un impacto duradero en la forma en que se conciben y se implementan los principios de gestión hasta nuestros días.

2.3.3. Influencia Militar

La organización militar ha desempeñado un papel fundamental en el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo de la historia. Desde la Antigüedad, las fuerzas armadas han sido pioneras en la estructuración y sistematización de procesos administrativos que posteriormente se han adaptado a diferentes contextos organizacionales.

Un ejemplo claro de esta influencia es la organización lineal, que tiene sus raíces en la estructura de mando de los ejércitos antiguos y medievales. Este modelo se basa en el principio de unidad de mando, el cual establece que cada subordinado debe rendir cuentas a un único superior.

Este principio es crucial para la función de dirección, ya que asegura una clara línea de comunicación y responsabilidad, minimizando la confusión que podría surgir de múltiples jefes (Beltrán & López, 2018).

Además, la escala jerárquica, que se refiere a la disposición de los niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad correspondiente, es otro elemento distintivo de la organización militar.

Esta jerarquía no solo permite una clara asignación de roles y tareas, sino que también facilita la ejecución de órdenes y la supervisión de las actividades, características que han sido adoptadas por diversas organizaciones civiles y empresariales a lo largo del tiempo. La organización militar, por tanto, no solo ha influido en la estructura administrativa, sino que ha establecido principios que siguen siendo relevantes en el ámbito de la gestión contemporánea.

2.4. Edad Moderna

2.4.1. Filósofo: Nicolás Maquiavelo

Nicolás Maquiavelo, un destacado pensador del Renacimiento, ha dejado una huella indeleble en el ámbito de la administración contemporánea.

Su obra, principalmente reflejada en El Príncipe, se centra en la dirección y el liderazgo dentro de las organizaciones. A pesar de que sus ideas fueron formuladas en un contexto político y militar, su enfoque en la naturaleza humana y la dinámica de poder es relevante para la administración moderna.

Uno de los aportes más significativos de Maquiavelo es la importancia de la estabilidad organizacional, la cual se fortalece cuando los miembros de una entidad tienen el derecho de expresar sus diferencias y resolver sus conflictos internamente. Esta perspectiva sugiere que una cultura organizacional abierta fomenta el compromiso y la lealtad, contribuyendo así a la longevidad de la organización.

Además, Maquiavelo argumenta que, aunque una sola persona puede fundar una organización, su verdadera durabilidad se logra cuando se delega autoridad a múltiples individuos que comparten el deseo de mantenerla. Este principio subraya la relevancia de la colaboración y el sentido de pertenencia dentro de una estructura organizativa.

Otro aspecto significativo en la obra de Maquiavelo es la relación entre los gerentes. Él sostiene que un gerente débil puede subsistir bajo la dirección de uno fuerte, pero no podrá sostener su autoridad si depende de otro gerente igualmente débil. Esta afirmación destaca la importancia del liderazgo sólido y la necesidad de jerarquías claras para el funcionamiento eficaz de una organización.

Por último, Maquiavelo advierte que cualquier intento de transformar una organización establecida debe considerar la preservación de, al menos, "la sombra de las costumbres antiguas." Este consejo implica que los cambios deben ser implementados de manera cuidadosa y gradual, respetando las tradiciones y costumbres existentes para evitar la resistencia y la disrupción.

En suma, el legado de Nicolás Maquiavelo se manifiesta en su capacidad para analizar las relaciones de poder y la gestión de las organizaciones. Su obra sigue siendo un referente para los líderes y gerentes que buscan comprender la complejidad de la administración y el comportamiento humano en el contexto organizacional (Beltrán & López, 2018).

2.5. Edad Contemporánea

2.5.1. Revolución Industrial

La administración ha estado presente en diversas formas a lo largo de la historia de la humanidad, comenzando desde tiempos remotos, cuando las familias organizaban sus funciones y responsabilidades.

En estos grupos sociales primitivos, las mujeres se ocupaban del cuidado de los hijos y de las labores del hogar, mientras que los hombres se dedicaban a la caza y a las actividades que requerían mayor esfuerzo físico. Sin embargo, el acontecimiento que consolidó la administración como disciplina formal fue la Revolución Industrial.

La Revolución Industrial, que se inició a finales del siglo XVIII y se extendió a lo largo del siglo XIX, representa un hito fundamental en la historia humana. Este período se caracterizó por la mecanización de la industria y la agricultura, la implementación de la fuerza motriz, el avance significativo en los sistemas de transporte y comunicación, así como el desarrollo de fábricas a gran escala.

Estos cambios no sólo transformaron las técnicas de producción, sino que también tuvieron un impacto profundo en la estructura social y económica de las sociedades.

La Revolución Industrial propició la necesidad de una administración más estructurada, dado que los sistemas de producción, que anteriormente eran

artesanales y basados en el trabajo manual, fueron gradualmente reemplazados por procesos mecanizados. Esta transición permitió que las empresas aumentaran su productividad y eficiencia, pero también trajo consigo desafíos significativos en términos de organización y gestión del trabajo.

Con la creación de fábricas, surgieron jerarquías organizativas que antes no existían en la forma individual del trabajo. Se hizo evidente la necesidad de delegar tareas y responsabilidades entre diferentes niveles de la estructura organizativa, dando lugar a roles como directores, subdirectores y obreros.

Esta nueva división del trabajo exigió una administración eficaz para establecer normas que regularan el comportamiento en el entorno laboral, así como para coordinar las actividades de los distintos departamentos de la organización.

Los cambios estructurales derivados de la Revolución Industrial llevaron a la creación de procedimientos y políticas administrativas que garantizaban un funcionamiento coherente y productivo de las empresas.

Así, la administración se convirtió en una función esencial, no solo para establecer reglas y normas de trabajo, sino también para asegurar una coordinación permanente entre las diferentes áreas de la organización (Beltrán & López, 2018).

3. PRINCIPALES ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

El significado de administración se ha ampliado y profundizado a través del tiempo por medio de teorías de varios precursores. Cada autor de la administración ha examinado diferentes variables y asuntos típicos de acuerdo a la orientación de su escuela o teoría considerada. Es por ello, que analizarlas permite tener una visión amplia y comparativa de cada una de ellas.

Los primeros estudios de la administración se lo identifican como el enfoque clásico, el cual se origina como consecuencia de la revolución industrial, donde resultaba más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico.

En este entonces, que el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación por procesos eficaces para obtener el mejor rendimiento de los recursos y enfrentar la competencia entre las empresas. A partir de entonces, los gerentes requirieron el desarrollo de teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir las organizaciones.

Los estudios de este enfoque hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible.

Este modelo clásico está compuesto por dos teorías principales que son: la Teoría De La Administración Científica y la Teoría General De La Administración.

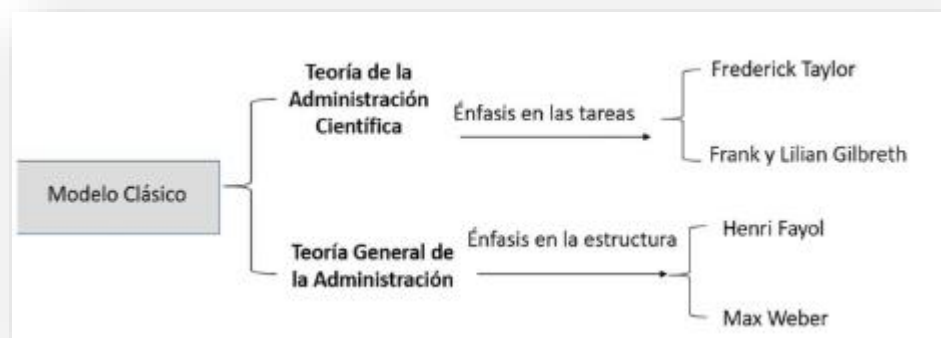


Figura 1. Teorías del Enfoque Clásico. Fuente: Elaboración propia (2021)

3.1. Teoría de la Administración Científica

Esta teoría se basa en el énfasis puesto en las tareas, fue iniciada a comienzos del siglo XX por Frederick Taylor, a quien se considera el fundador de la moderna Teoría General De La Administración.

3.1.1. Frederick Winslow Taylor

Taylor fue un ingeniero y economista estadounidense, pionero en la organización científica del trabajo, y el responsable de la creación de un singular modelo conocido como Taylorismo que marcó un antes y un después en materia de organización de empresas.

Este precursor de la administración publicó su obra "Principios de la Administración Científica" en 1911, cuyas propuestas fueron adoptadas por gerentes de todo el mundo. Para este autor, la organización científica del trabajo consiste en la división de las distintas actividades implicadas en el proceso de producción.

Él creía que si la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar una unidad de producción podía reducirse aumentando la especialización y la división de trabajo lo que lograría que el proceso de producción sea más eficiente.

Las experiencias que tuvo Taylor permitieron que definiera directrices claras para mejorar la eficiencia en materia de producción. Desde su punto de vista, planteó cuatro principios administrativos derivados de ellas que generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes.

Estos principios son:

- División del Trabajo*
- Explicar la ciencia de cada trabajo a los trabajadores, Taylor consideraba que a los colaboradores se les debe decir no solo lo que deben hacer sino porque deben de hacerlo.*
- Selección científica del personal, poner a la persona adecuada en el puesto adecuado, es decir de acuerdo con su talento.*
- Cooperación, Taylor pensaba que si la gente coopera la productividad puede aumentar.*

3.1.1.1. ¿Cómo aplicaba Taylor estos principios?

Taylor aplicó su teoría en el proceso de producción de lingotes de hierro. En este proceso los trabajadores cargaban lingotes de hierro (cada uno con un peso de 42 kg) en carretillas transportadas sobre rieles. La producción diaria promedio era de 12.5 toneladas. Sin embargo, Taylor creía que, analizando científicamente el trabajo para determinar la “mejor manera” de cargar los lingotes de hierro, la producción podría incrementarse a 47 o 48 toneladas por día. Tras aplicar, con base en principios científicos, diferentes combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor consiguió alcanzar ese nivel de productividad.

3.1.1.2. ¿Cómo logró Taylor conseguir estos resultados?

Taylor asignaba a esta labor un trabajador idóneo para llevarla a cabo, lo dotaba de las herramientas y el equipo correcto, haciendo que siguiera sus instrucciones con toda exactitud y motivándolo mediante un incentivo económico que aumentara de forma significativa su ingreso diario.

Empleando su teoría en otros trabajos, Taylor pudo definir la “mejor manera” de ejecutar cada uno de ellos.

En términos generales, Taylor logró mejoras de productividad consistente, en el rango de 200 por ciento o más. Con base en sus innovadores estudios del trabajo manual a partir de principios científicos, Taylor llegó a ser conocido como “padre” de la administración científica.

Sus ideas se difundieron en Estados Unidos y otras naciones e inspiraron a otros para analizar y desarrollar métodos de administración científica, sus seguidores más eminentes fueron Frank y Lillian Gilbreth.

3.1.2. Frank y Lillian Gilbreth

Frank Gilbreth, fue de los primeros defensores de la gestión científica y un pionero del estudio de movimiento.

Él y su esposa Lillian Moller Gilbreth han sido los ingenieros industriales y los expertos en eficiencia que más han contribuido al estudio de la ingeniería industrial en campos como el estudio de movimiento y los factores humanos.

Sus objetivos eran:

- Descomponer y analizar cada actividad necesaria para desempeñar una tarea específica.*
- Encontrar mejores métodos para realizar cada elemento. y*
- Reorganizar los elementos para que la acción completa se realizara con mayor eficiencia, por lo menos en costo, tiempo y esfuerzo.*

Frank Gilbreth puso en práctica su teoría, por primera vez, en el oficio de albañilería, donde él mismo estaba empleado. Introdujo mejora de método por medio del estudio de movimientos y entrenamientos de operadores.

Con su teoría Gilbreth logró aumentar el promedio de colocación de ladrillos a 350 por hombre por hora. Antes que Gilbreth hiciera sus estudios, el promedio por hombre por hora era de 120 ladrillos y se consideraba un promedio satisfactorio de trabajo.

Utilizando las técnicas de Gilbreth, los albañiles resultaban más productivos y estaban menos fatigados al final de la jornada.

Los Gilbreth filmaban a los trabajadores realizando una tarea y luego dividían las acciones cuadro por cuadro, en los movimientos que la componían, su meta era llevar al máximo la eficiencia con que se realizaba cada tarea, para que lo ganado en cada tarea sumaran enormes ahorros en tiempo y esfuerzos.

Frederick Taylor y el matrimonio conformado por Frank y Lillian Gilbreth fueron quienes hicieron las aportaciones más importantes a la teoría de la administración científica.

3.2. Teoría General de la Administración

3.2.1. Henri Fayol

Este precursor de la administración describió a la función administrativa como la encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos.

Fayol consideraba que la administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de la empresa, él consideraba que la administración es una responsabilidad que se reparte entre el nivel gobernante y los miembros de la empresa.

Desde su punto de vista, el funcionamiento correcto de la empresa depende de un cierto número de condiciones a las cuales le da el nombre de principios.

El consideraba que los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades de las organizaciones.

Fayol, plantea los siguientes 14 principios que aplicaba con más frecuencia:

- División del trabajo, la cual permite producir más y mejor con el mismo esfuerzo.*
- Autoridad, consiste en el derecho de mandar y hacerse obedecer.*
- Disciplina, consiste en que los empleados deben obedecer y respetar las políticas y normas que rigen a la organización.*
- Unidad de mando. Un colaborador debe recibir órdenes de un único jefe.*
- Unidad de dirección. La organización debe tener un solo jefe y un solo plan de acción para un conjunto de operaciones que tienden el mismo fin.*
- Subordinación de los intereses individuales al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben prevalecer por sobre los intereses de la organización.*
- Remuneración del personal. Los trabajadores deben recibir un salario equitativo en pago por sus servicios.*
- Centralización. Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.*

- *Jerarquía. Se trata de la línea de autoridad que va desde el nivel más alto hasta el nivel básico del escalafón.*
- *Orden, puede ser material donde debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, o en el orden social, Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.*
- *Equidad. Los jefes deben ser amables y justos con sus subordinados.*
- *Estabilidad de los puestos de trabajo. Un colaborador necesita tiempo para conocer su nueva actividad y desarrollar las aptitudes para desempeñarla bien. Si el colaborador es desplazado cuando está en la etapa de aprendizaje no habrá tenido tiempo de demostrar un trabajo bien hecho. Si esto se repite con frecuencia, esta actividad nunca podrá ser desempeñada satisfactoriamente lo que puede ocasionar una inestabilidad para la empresa.*
- *Iniciativa. Libertad de los empleados de proponer planes y ejecutarlos. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.*
- *Espíritu de grupo. Fomentar la unión del personal genera armonía y unidad dentro de la organización que constituyen una gran fuerza para la institución. La unión hace la fuerza.*

Para Henri Fayol estos principios sirven de guía para que el gestor o administrador desempeñe un buen papel dentro de la empresa. Los principios son el faro que permite al gerente orientarse en el desempeño de su función administrativa; solo puede ser útil para los que conocen el camino al puerto.

3.2.2. Max Weber

Fue un sociólogo alemán que realizó investigaciones sobre organizaciones. Publicó su obra a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando Alemania pasaba por su revolución industrial.

Para contribuir a que los administradores puedan manejar las grandes empresas industriales de su país dado el crecimiento acelerado que existían en esos tiempos y donde Alemania luchaba por ser una potencia mundial, Weber desarrolló la teoría de la burocracia enfocándose en las estructuras y las relaciones de autoridad de las empresas.

Teoría de la burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones interpersonales.

Weber aceptaba que la “burocracia ideal” no existía en la empresas, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos conformados por un elevado número de individuos.

Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” de organización sigue siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas que dan fe de su importancia.

CAPÍTULO 2

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



En el presente capítulo, se examina el proceso administrativo que deben seguir los gestores o gerentes para administrar eficazmente una organización y alcanzar sus objetivos estratégicos. Este proceso se compone de cinco funciones administrativas fundamentales: planificación, organización, integración, dirección y control.

Cada una de estas funciones desempeña un papel significativo en la estructura y operatividad de la organización, contribuyendo a su desarrollo sostenible y al logro de sus metas.

La planificación establece las directrices y objetivos que guiarán las acciones organizacionales, mientras que la organización se ocupa de la disposición de recursos y la asignación de tareas.

Por su parte, la integración se refiere a la coordinación de los esfuerzos individuales hacia un fin común. La dirección implica liderar y motivar al personal, y finalmente, el control permite evaluar el desempeño y realizar ajustes necesarios para asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

A lo largo de este capítulo, se profundizará en cada una de estas funciones, destacando su interrelación y su importancia en el contexto del proceso administrativo contemporáneo.

1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

En la actualidad, uno de los problemas más importantes que enfrentan las empresas nacionales e internacionales es el proceso que siguen los gerentes para administrarlas.

El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a objetivos precisos. En términos administrativos varios autores han considerado que el acto de administrar comprende de un proceso compuesto por varias funciones. Sin embargo, a través del tiempo estas funciones han tenido un grado de variación.

A continuación, se analizan varios criterios de autores:

A inicios del siglo XX Henri Fayol, considerado el padre de la teoría de la administración moderna, define el acto de administrar como el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar.

Años más tarde, Chiavenato (2006) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, precisa que el “proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, dirección y control.”

Para este autor, estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.

Por otra parte, Agustín Reyes Ponce [en su libro Administración Moderna, hace un análisis de varios estudios y plantea las funciones que conforman el proceso administrativo clasificándolas en dos fases administrativas: a la previsión, planeación y organización las considera como la fase mecánica; y a la Integración, dirección y control como la fase dinámica.

Más adelante, Hernández y Rodríguez & Pulido, (2011) definen al proceso administrativo como el “Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos.”

Tras analizar todos estos criterios de estudiosos de la administración concluiremos que:

El proceso administrativo consiste en el acto de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la actividades y recursos de la organización, sean estos humanos o materiales, para el cumplimiento de sus objetivos.

2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Para lograr los objetivos establecidos en un organismo social este requiere del trabajo vinculado de un conjunto de operaciones.

Para Henri Fayol, las operaciones que se realizan en una empresa se dividen en seis funciones:

- Función Técnica. Producción, fabricación y transformación.*
- Función comercial. Compra, ventas y permutas.*
- Función financiera. Búsqueda y administración de capitales.*
- Función de seguridad. Protección de bienes y de personas.*
- Función de contabilidad. - Inventario, balance, precio de costo, estadística.*

– *Función administrativa.* - *previsión, organización, mando coordinación y control.*

Partiendo de esta clasificación, según Fayol ninguna de las cinco primeras funciones está encargada de formular los planes de acción de la empresa, de constituir el organismo social, de coordinar esfuerzos de los colaboradores, de armonizar actos. Para este autor, todo esto lo constituye la función administrativa.

Existe una diferencia entre gerenciar y administrar. Gerenciar implica poner en práctica las seis funciones para que una empresa pueda operar, es decir la técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administrativa.

Por otro lado, Administrar, es una de las seis funciones que realiza el gerente de cuya implementación depende la marcha de la empresa.

Estudios recientes de los autores Koontz, Weihrich & Cannice (2012) plasmados en su libro “Administración, una perspectiva global” concluyen que las funciones del proceso administrativo fundamentando desde el punto de vista sistémico deben ser: Planificación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control.

Tomando como referencia la definición de estos autores, en este texto se consideran como funciones administrativas a la planeación, organización, integración, dirección y control.

2.1. Planeación

Toda actividad sea o no administrativa requiere de un grado de planeación. Para realizar las tareas de la casa, irse de viaje, realizar una capacitación, todas estas actividades antes de ejecutarse deben ser planificadas.

En un organismo social, un gerente no puede improvisar, es por ello que la planeación tiene un papel fundamental en su función administrativa, porque en ella se establecen los planes de acción para lograr los objetivos. Sin la planeación, el gerente de una empresa no tiene dirección, ya que esta es como una guía da seguir en la toma de decisiones.

2.1.1. Importancia de la planeación

Todos los gerentes intervienen de algún modo en distintos tipos de planeación debido a que se deben predecir oportunidades y amenazas futuras y se deben elaborar planes y estrategias para aprovecharlas y afrontarlas.

Se considera importante a la planeación porque:

- Proporciona dirección tanto para el órgano gobernante como para los colaboradores.
- Porque se establecen objetivos departamentales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, permitiendo que todas las áreas trabajen en una sola dirección, aumentando la eficiencia en sus procesos.
- Permite a la alta dirección proyectarse a futuro, reduciendo así la incertidumbre y anticipándose a los cambios del entorno, pudiendo así enfrentarlos de forma eficaz.
- Establece objetivos y estándares que sirven como indicadores para posteriormente controlar que la ejecución de las actividades se realice de acuerdo a lo planeado.

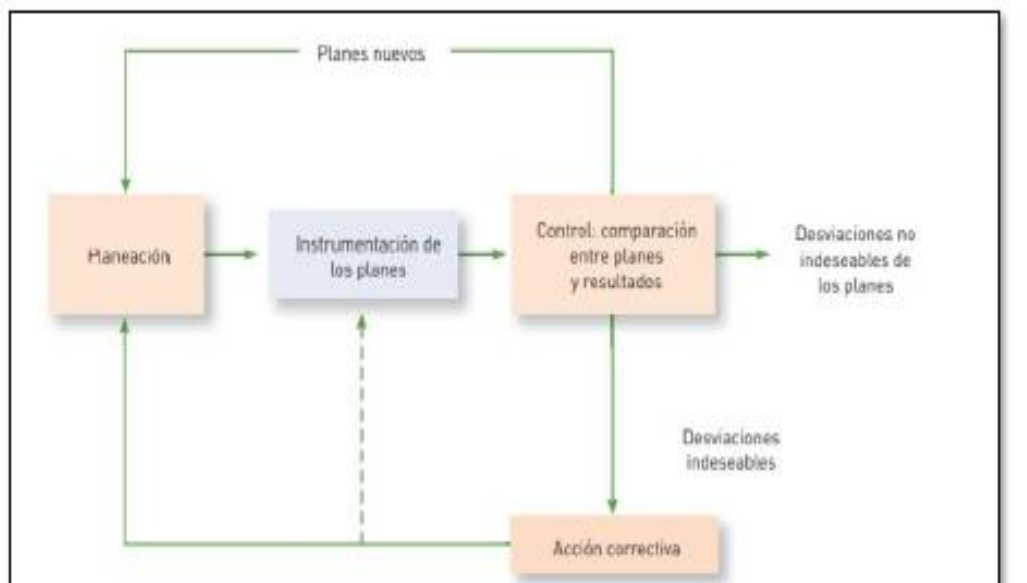


Figura 2. Relación entre planeación y el control. Fuente: Koontz, Weihrich, Cannice (2012)

2.1.2. Concepto

Planeación es desarrollar estrategias, establecer premisas, identificar medios y diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Goetz considera que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”.

2.1.3. Objetivos o metas

Los objetivos o metas son los fines que se deben de conseguir en una actividad, representan el punto final al que debe llegar la organización.

Los objetivos y metas de la organización orientan a sus administradores a cumplir los planes mayores y a su vez, a las unidades administrativas desarrollar sus objetivos departamentales.

2.1.4. Premisas de la planeación

Las premisas son supuestos fundamentados en conocimientos e información sobre el ambiente en el que se desarrollará un plan, lo que permite realizar predicciones sobre el futuro para la correcta toma de decisiones.

Las premisas son herramientas fundamentales para el administrador al momento de realizar un plan, ya que ellas les permiten suponer como se comportará el entorno a futuro para desarrollar acciones acordes a este comportamiento.

Por ejemplo, cuando realizamos un evento social en el mes de enero siempre tomamos las medidas para que los invitados no se mojen en caso de que llueva, ponemos carpas o lo hacemos en un lugar que tenga cubierta, esto lo hacemos bajo el supuesto de que va a llover, porque estamos en invierno y eso fundamenta nuestra decisión.

En una empresa, los gerentes desarrollan sus estrategias basadas en supuesto fundamentados, por ejemplo, en el mes de enero muchos gerentes realizan sus planes de ventas de acuerdo a los datos históricos de las mismas, esta información les permite proyectarse y definir las estrategias, la cantidad de tiempo y esfuerzos que van a invertir en el desarrollo de estas actividades.

Es por ello, que en la planeación es importante trabajar bajo premisas que permitan desarrollar planes y programas de acuerdo a nuestro entorno, de esto depende la efectividad de las estrategias.

2.1.5. Tipos de Planes

Los planes se clasifican de acuerdo a su alcance, su plazo y a su frecuencia de uso. De acuerdo a su alcance los planes pueden ser planes estratégicos, que se aplican a la organización en su totalidad, su alcance es más amplio y son proyectados a largo plazo, está definido por la cúpula de la organización y corresponde al plan general; los planes tácticos, abarca cada departamento con sus recursos específicos, es proyectada a mediano plazo, se define a nivel intermedio; y los planes operacionales, abarcan las áreas operativas, se ejecutan en un corto plazo, cobija un área o actividad y alcanza metas específicas.

Según el plazo, estos pueden ser de corto plazo, que son aquellos que deben cumplirse como máximo en un año, a mediano plazo, los que deben cumplirse entre uno y tres años y, a largo plazo, que se deben cumplir más allá de tres años.

Por su frecuencia de uso, los planes se clasifican en plan único, que es aquel que se diseña para ejecutar una actividad específica, responde a una situación única y se lo utiliza una vez. El plan permanente, es aquel que utiliza varias veces donde se realizan actividades permanentes, incluye normas, política y reglamentos.

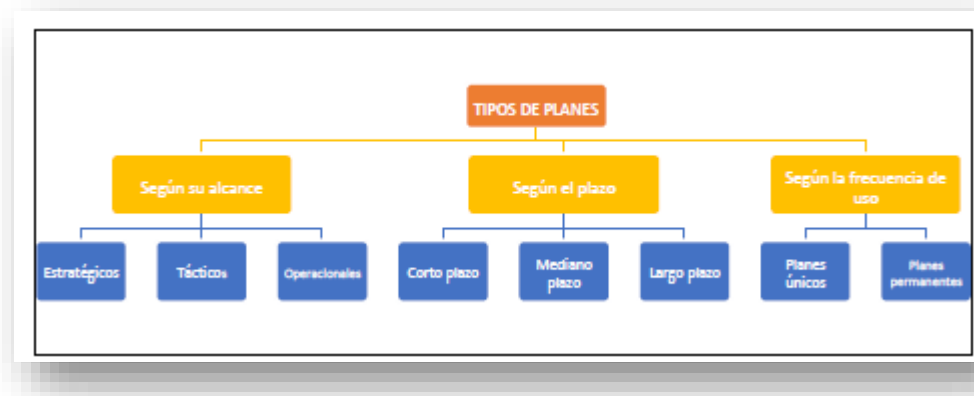


Figura 3. Tipos de planes. Fuente: Elaboración propia (2021)

2.1.6. Proceso de la planeación

Un plan es una guía para la toma de decisiones de un gerente o administrador, este establece cuáles son los objetivos que se deben de lograr y las acciones para lograr esos objetivos.

A continuación, se plantean los pasos para realizar una adecuada planeación en la empresa, sin embargo, es importante considerar que estas pueden varias de acuerdo a su factibilidad de implementación en cada área.

-Paso 1: Análisis de la situación actual de la empresa

En esta etapa el gerente o administrador debe determinar en qué situación está la empresa analizando tanto su entorno interno (fortalezas y debilidades) como el externo (oportunidades y amenazas). Este paso permite tener una visión amplia de cómo está la empresa internamente, cuáles son sus puntos fuertes y qué debe corregir y fortalecer.

Por otro lado, evalúa la situación externa, permite comprender a qué se está enfrentando, que amenaza a la institución y qué oportunidades puede obtener de estos problemas.

-Paso 2: Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Una vez identificado los aspectos positivos y negativos de la empresa se deben plantear los objetivos tanto de la organización como departamentales, es decir se debe definir que es lo que se quiere lograr y hasta donde se debe llegar. Hay quienes afirman que sin objetivos no hay organización.

En su mayoría, los objetivos deben expresarse en términos numéricos y asociarse a indicadores como nivel de calidad, datos, cantidad, de esta manera estos pueden ser verificables. Por ejemplo:

El objetivo de este año es aumentar las utilidades con relación al año anterior. Este objetivo no es verificable, porque las utilidades pueden aumentar \$ 1.00 y se considera cumplido.

Un objetivo planteado de forma correcta es: El objetivo es lograr un rendimiento sobre la inversión de un 12% al final de este año.

En este caso se puede verificar su cumplimiento una vez obtenido el resultado de la inversión

-Paso 3: Establecer premisas

En este paso los administradores deben revisar minuciosamente el análisis realizado en el entorno de la empresa y además, debe consultar datos pasados y presentes de la misma, y en base a esa información debe plantear supuestos que permitan a la organización predecir un comportamiento a futuro.

-Paso 4: Desarrollar planes

Para lograr los objetivos es preciso definir el curso de acción que debe tomar la empresa, para esto es necesario desarrollar planes de acuerdo al nivel gerencial considerando que estos deben estar alineados al plan estratégico. Estos planes deben contener las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la acción a seguir.

2.1.7. Herramientas de la Planeación

Las herramientas de la planeación son los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo las acciones planteadas en los planes. Estos instrumentos son:

-Estrategia

Es determinar la misión y objetivos de la organización a un largo plazo, seguida de los cursos de acción que se deben seguir y la asignación de recursos para llevarlos a cabo.

La estrategia son los medios que permiten lograr los objetivos planteados, deben ser claras y estar alineadas a los valores y principios de la empresa.

-Políticas

Las políticas son declaraciones que sirven para orientar a los gerentes en su toma de decisiones para lograr la estrategia. Esta herramienta es establecida por la alta dirección.

-Normas

Las normas son reglas administrativas que se deben de cumplir de forma obligatoria ya sea para llevar a cabo un procedimiento, operación, programa o presupuesto.

-Procedimientos

Es la secuencia lógica de pasos para llevar a cabo las operaciones de una empresa y alcanzar los objetivos planteados. Se los conoce como planes permanentes.

-Programas

Son un conjunto de acciones a ejecutarse en un tiempo determinado para implantar la estrategia.

-Matriz FODA

Esta matriz es una herramienta fundamental para planificar, ya que implica un análisis del entorno tanto interno (Fortaleza y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades) de la empresa.

Las siglas FODA corresponde a un acrónimo de las siguientes palabras:

- Fortaleza*
- Oportunidades*
- Debilidades*
- Amenazas*

-Fortalezas

Son los atributos que tiene una empresa que le permite lograr sus objetivos. Ejemplo, Capacidades y habilidades que posee, recursos que controla y actividades positivas que se realizan en ella.

-Debilidades

Son aquellos aspectos perjudiciales o desfavorables que tiene la empresa. Por ejemplo, son los recursos que carece, habilidades y capacidades que no posee, actividades que no se realizan en ella.

-Oportunidades

Son aquellas condiciones externas que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva. Ejemplo. Oportunidad de ofertar un nuevo producto en base a necesidades que no están satisfechas.

-Amenazas

Son aquellas condiciones externas que perjudican a la empresa, amenaza su supervivencia, las cuales, pueden convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo.

2.2. Organización

2.2.1. Definición

La organización como función administrativa es aquella que establece la estructura de una empresa, dividiendo el trabajo, definiendo funciones, analizando puestos y atribuyendo con ellos responsabilidad y autoridad a las personas.

2.2.2. Tipos de Organización

La organización se clasifica en dos tipos:

-Organización Formal

Es aquella cuya estructura está bien definida, todos sus miembros están conscientes de que pertenecen a ella y se alinean a sus valores y principios. Se identifican a través de un logo, poseen sus marcas, organigramas y sus propios manuales, son las que conocemos como EMPRESAS.

-Organización Informal

Poseen poca organización, sus miembros en ocasiones no están conscientes de que pertenecen a ella, no tiene tiempo límite de duración y su comunicación es muy fluida y flexible. Son las que conocemos como de "relaciones" o "amistad"

2.2.3. Proceso de la Organización

El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidades y autoridad a los miembros de la organización.



Figura 4: Proceso de la Organización. Fuente: Elaboración Propia (2021)

-División de trabajo

Es un proceso donde las tareas se dividen en partes, cada una de ellas se atribuye a una persona o grupo de personas.

-Definición de responsabilidades o departamentalizar

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para desarrollar tareas o actividades que han sido encomendadas, a este conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo. Un departamento en la organización es un conjunto de cargos.

-Definición de autoridad

La autoridad es el derecho formal que le otorga el cargo a un jefe o gerente de dirigir a los miembros de su equipo. Dividir el trabajo implica atribuir autoridad a las personas o unidades de trabajo.

-Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el resultado de la división de trabajo, departamentalización y atribución de autoridad. Se caracteriza por tener una jerarquía, una línea de autoridad que articula las funciones de la organización y se fundamenta al principio unidad de mando, es decir cada colaborador debe reportarse a un solo superior.

2.2.4. Instrumentos Auxiliares de la Organización

Los instrumentos de esta función son herramientas que permiten al gerente o administrador organizar su empresa. Tenemos los siguientes:

-Organigrama

Es una representación gráfica que muestra la estructura de la organización, sus líneas de autoridad y de dependencia funcional.

-Diagrama de flujo

Son representaciones gráficas de un conjunto de operaciones que se realizan en un proceso.

-Análisis de puestos

El análisis de puestos es un método que realizan en la empresa para analizar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman para conocer a detalle sus componentes como remuneración, capacitación, reclutamiento, y desarrollo de habilidades de los ocupantes de los puestos.

-Manuales de la organización

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

2.3. Integración

2.3.1. Definición

La integración es conseguir todos los recursos, sean estos humanos o materiales, que requiere la organización para el logro de sus objetivos.

2.3.2. Integración de personal

La integración de personal consiste en articular a la empresa a todas las personas idóneas y con talento para desempeñar las actividades que requiere cada unidad de trabajo, personas que cumplen con habilidades y capacidades que requiere el perfil de cada cargo ya establecido en la función de la organización.

2.3.2.1. Pasos para integrar a las personas

La integración de personas a la empresa cumple un papel relevante como función del administrador, ya que es aquí donde se incluye a la organización a personas con el talento que suman a la empresa.

Para que la integración se lleve a cabo se debe seguir el siguiente proceso:

-Reclutar: Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella.

-Selección: Consiste en escoger entre los candidatos que fueron reclutados, la mejor opción para ocupar el cargo.

-Introducción: Aquí se debe articular y armonizar al nuevo colaborador a la organización, dándole a conocer sus funciones y responsabilidades.

-Desarrollo: Buscar potenciar las cualidades que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

2.3.3. Enfoque Sistémico de la Integración de personal

Los autores Koontz, Weihrich & Cannice en su libro, *Administración, Una perspectiva Global*, ilustraron de la siguiente manera cómo se relaciona la integración de personal con el sistema de administración.

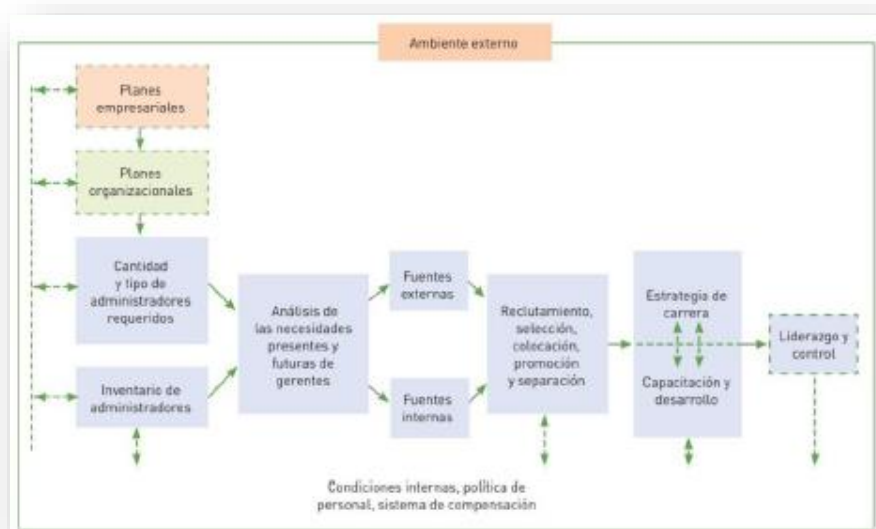


Figura 5: Enfoque Sistémico de la Integración Personal. Fuente: Koontz, Weihrich & Cannice (2012)

2.3.4. Integración de Recursos Materiales

Consiste en integrar a la empresa los materiales necesarios para llevar a cabo todas sus tareas. En esta etapa se debe seleccionar a los proveedores que cumplan con parámetros ya establecidos en la organización para garantizar su confiabilidad. Por ejemplo: Tiempo de respuesta, garantía de sus productos, formas de pago, experiencia en el mercado, entre otros.

2.3.5. Integración de Recursos Financieros

Consiste en conseguir fuentes de abastecimiento internas o externas, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento, optimizando recursos monetarios, formulando estrategias de inversión, buscando mejores rendimientos.

2.3.6. Integración de Recursos Tecnológicos

Radica en la adquisición de hardware y software que se ajuste a las necesidades y capacidad económica de cada empresa. Se debe considerar aspectos como la infraestructura de red, tiempo estimado de vida útil del equipo, velocidad requerida, seguridad informática, etc.

2.4. Dirección

Esta función administrativa consiste en dirigir y motivar a sus equipos de trabajo para lograr los objetivos grandes de la organización.

2.4.1. Elementos de la Dirección

-Motivación.- Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder.

-Liderazgo.- es influir en otras personas y alinearlas hacia un mismo fin.

2.4.2. Liderazgo

Para Harry Truman ex-presidente estadounidense “el liderazgo es la capacidad para conseguir que hombres y mujeres hagan lo que no les gusta y que les guste hacerlo”

Para Harold Koontz liderazgo es “el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente el cumplimiento de metas grupales” Un gerente o jefe tiene liderazgo cuando puede influir en las personas y lograr que estas realicen una tarea de forma voluntaria y comprometida para alcanzar los objetivos propuestos.

2.4.2.1. Tipos de Liderazgo

Los estilos de dirección o forma en que continuamente se conduce a un grupo determinan el estilo de liderazgo. Según la teoría tradicional, son tres los estilos: autocrático, democrático y liberal (también conocido como laissez faire).

-Estilo autocrático

En este estilo el líder utiliza el poder, la autoridad y la jerarquía, y centraliza las decisiones de sus colaboradores. Aquí el líder establece las directrices sin permitir la participación de sus colaboradores.

-Estilo democrático

Es un estilo de liderazgo donde las decisiones se las debate en grupo, es aquí donde el directivo involucra a los colaboradores y escucha sus sugerencias.

-Estilo liberal

El líder liberal tiende a ser permisivo o tolerante. Aquí existe libertad de decisiones tanto grupales como individuales, no porque el directivo abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores le permite delegar altas responsabilidades

2.5. Control

El control es una actividad que consiste en establecer sistemas que permitan verificar si los resultados obtenidos tienen relación con los establecidos, a fin de aplicar medidas correctivas y mejorar.

La finalidad de esta función es asegurar que todo lo que se planeó, organizó, integró y dirigió se ajusten a los objetivos planteados.

Es por ello que el control está muy ligado a la función de la planeación, porque es aquí donde se verifica el cumplimiento de los planes.

2.5.1. Proceso del Control Administrativo

El proceso de control está compuesto por tres fases:

-Establecer estándares o criterios de evaluación.

Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores, estos deben representar el desempeño deseado.

-Medir el desempeño contra esos estándares.

En esta fase se compara los resultados obtenidos contra los estándares establecidos para establecer correcciones y formular medidas correctivas. Es importante resaltar que no toda variación entre estos resultados exige un grado de corrección, solo las requieren aquellas que pasan los límites normales.

-Corregir las variaciones de los estándares y planes.

Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse en el momento para que las operaciones se normalicen. Las medidas correctivas buscan que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA



En la actualidad, la calidad se ha convertido en un factor fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier tipo de empresa.

La creciente globalización de los mercados y el aumento de las expectativas de los consumidores han llevado a las organizaciones a replantear sus estrategias para asegurar que sus productos y servicios no solo cumplan con los estándares establecidos, sino que también superen las expectativas del cliente.

Este capítulo se centra en la gestión de la calidad como una función especializada, analizando las herramientas y metodologías que permiten optimizar los procesos organizacionales.

La competencia en el mercado actual es feroz, y las empresas se enfrentan a rivales que cuentan con ventajas significativas en términos de procesos, productos y servicios.

Este escenario plantea una amenaza constante para aquellas organizaciones que no implementan una adecuada gestión de calidad. En este contexto, se vuelve esencial no sólo establecer procedimientos que aseguren la calidad, sino también fomentar una cultura organizacional que valore la mejora continua y la satisfacción del cliente.

A lo largo de este apartado, se explorarán las principales herramientas de gestión de la calidad, así como su relevancia en el contexto empresarial contemporáneo, con el objetivo de proporcionar un marco integral que apoye a los gestores en la optimización de sus procesos.

1. GESTIÓN DE CALIDAD

La Gestión de la Calidad, desde el enfoque GCT (Gestión de calidad Total), consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

Hoy en día existen muchas organizaciones que adoptan un Sistema de Gestión de Calidad, que consiste en una decisión estratégica para mejorar su desempeño y proporcionar una base sólida para iniciativas de desarrollo sostenible.

Entre los beneficios que tiene una organización al implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 están:

– Las organizaciones proporcionan regularmente productos y servicios que satisfacen tanto los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.

- Abordan amenazas y oportunidades.
- Facilita la oportunidad de aumentar la satisfacción del cliente.

2. GESTIÓN DE CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA Y PROFESIONALIZADA

La gestión de calidad no es solo un sistema de dirección con una filosofía de gobernar las organizaciones y las personas que ella laboran. Es una función de dirección que incluye otras disciplinas como la gestión operativa, comercial y de innovación.

Se gestión de calidad es una función especializada porque para su implementación se requiere de personas especializadas que gestionen la calidad de productos o servicios de una forma ordenada, planificada y controlada. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva.

3. EL DESARROLLO DE LA CALIDAD ORIENTADO A LAS PERSONAS, LOS PROCESOS Y SERVICIOS

Garvin (1988) habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia y Steenkamp (1989) de una perspectiva metafísica que concibe la calidad como la innata excelencia. (Cervantes, 2017)

El concepto de calidad como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal.

En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser «la mejor», entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento. Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la calidad es «lo mejor», «lo más brillante», «el poseer los estándares más altos» sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984: 25; Tuchman, 1980: 38). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con estándares sobresalientes. (Cervantes, 2017)

Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto de calidad tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor calidad de diseño posible. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

3.1. Calidad orientada a personas

Para las organizaciones cuentan con personas hábiles, competentes y comprometidas para desarrollar sus capacidades. Para una dirección efectiva se debe lograr tener motivadas a todos quienes laboran en la organización, desarrollando estrategias que forjen un buen desempeño, olvidándose de esa concepción controladora y adoptando un enfoque más humanista y sistémico.

Los colaboradores, en todos sus niveles, son la esencia de una organización, quienes con su compromiso posibilitan que sus capacidades y habilidades sean usadas en beneficio de la empresa. (Cervantes, 2017)

Entre las ventajas de orientar la calidad a las personas es que ellos aumentan su compromiso, motivación y participación; son creativos e innovadores al momento de lograr los objetivos, la responsabilidad en el desempeño de sus actividades crece al igual que su predisposición para participar y contribuir a la mejora continua.

3.2. Calidad orientada a los procesos

Los sistemas de gestión de calidad se componen de procesos interrelacionados y coherentes, que se logran con mayor eficacia y eficiencia si son consistentes.

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000:2015). La calidad en una empresa se logra si sus recursos y actividades se relacionan y se gestionan como un proceso.

Las ventajas de que una organización esté orientada a sus procesos es que al usar eficazmente sus recursos tendrían costos más bajos y periodos más cortos, sus resultados se mejorarían y serían consistentes y predecibles, e identificarían y priorizarían oportunidades de mejora.

3.3. Calidad orientada al servicio

La preocupación por la calidad en las actividades de servicios ha seguido una senda similar al interés general por el sector. La historia de la Gestión de la Calidad ha estado centrada hasta los años 80 en las empresas industriales.

Las características diferenciales de las organizaciones de servicios, como la intangibilidad, la heterogeneidad del producto (los servicios no pueden ser estandarizados por la inconsistencia o la variabilidad del rendimiento humano, siendo pues la calidad altamente dependiente del prestador del servicio), su carácter perecedero (que impide su almacenamiento para un consumo posterior) y la coincidencia en el tiempo de la producción y el consumo (Zeithaml,

Parasuraman y Berry, 1985: 34), hicieron que recibieran menor atención. (Duque, 2005)

La perspectiva del consumidor en calidad y la creciente importancia de la calidad de servicio logran que las empresas estén enfocadas en la satisfacción de sus requerimientos. Este enfoque configura un cambio significativo en la orientación de las investigaciones sobre calidad, dando lugar a una perspectiva centrada en el consumidor y que aparece asociada a su nivel de satisfacción. Así, el éxito sostenido en el tiempo se logra cuando la organización atrae y conserva la confianza de sus clientes y del resto de partes interesadas de las que dependa.

4. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de proceso es un inventario gráfico de los procesos de toda la organización, permite tener una visión clara de cómo se relaciona la organización con sus partes interesadas, proporcionando una idea sobre las operaciones, procesos y funciones de cada uno de ellos. Según (ISO 9001:2015) la organización debe identificar e interrelacionar los procesos existentes. En este sentido, una de las formas más sencillas de llevar a cabo esta labor es mediante el uso de mapa de procesos.

4.1. Tipos de procesos

Los procesos pueden ser:

-Procesos estratégicos: Son aquellos que dan soporte y desarrollan las estrategias y políticas de la organización. Conocidos como procesos gubernamentales porque proporcionan las directrices al resto de procesos de la organización.

-Procesos Operacionales: Son aquellos que dan un valor añadido a la organización, conocidos como procesos claves porque se encuentran ligados de forma directa con la elaboración del producto o la prestación del servicio.

-Procesos de apoyo: Son aquellos que dan soporte a los procesos operativos.

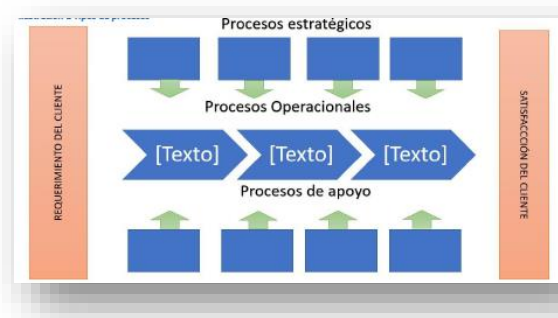


Figura 6. Tipos de procesos. Fuente: Elaboración Propia (2021) con datos de Duque (2005)

5. DIAGRAMA DE FLUJOS

Las personas somos muy visuales, es por ello, que en las organizaciones la comunicación, ejecución y análisis de los procesos se los representa de forma gráfica para su uso efectivo. Las empresas disponen de diversas herramientas de representación gráfica y quizá la más usual sea la utilización de diagramas, como, por ejemplo, el diagrama de flujo.

Un diagrama de flujo es un diagrama que describe un proceso, sistema o algoritmo informático. Se usan ampliamente en numerosos campos para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos que suelen ser complejos en diagramas claros y fáciles de comprender. (Lucid Software Inc., 2020).

-Simbología utilizada en un diagrama de flujos

Existen muchos símbolos para elaborar un diagrama de flujos, sin embargo, para la comprensión de los procesos se consideran como básicos los siguientes:







NOMBRE	SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio / final	Representa el inicio y el final del flujo.
	Línea de flujo	Indica la secuencia de las ejecución de las operaciones
	Proceso	Representa la operación o actividad a ejecutar.
	Entrada/salida	Lectura de datos en la entrada y la impresión de datos de salidas
	Decisión	con varios caminos alternativos, con base en los valores
	Documento	salida del documento que se utilice en el proceso.
	Conector	una parte del diagrama de flujos con otra lejana al mismo.

Figura 7. Simbología utilizada en un diagrama de flujos. Fuente: Lucid Software Inc., L. (2020).

-Ejemplo de Diagrama de flujo:

A continuación, se detalla el proceso de atención de un restaurante.

Tabla 1: Lineamientos del proceso.

Numero	Actividades	Responsable
1	Reciben al cliente en el establecimiento	Anfitrión
2	Guían a la mesa al cliente	Anfitrión
3	Toman el pedido del cliente	Mesero
4	Preparan los alimentos solicitados por el cliente	Chef y Ayudantes
5	Comunica que están listos los alimentos	Chef y Ayudantes
6	Llevar el pedido del cliente a la mesa	Mesero
7	El cliente solicita la cuenta	Mesero
8	Generan la cuenta del cliente	Caja
9	Si el cliente cancela sus valores en efectivo, coloca el mismo con la libreta de la cuenta	Mesero
10	Si el cliente cancela con Tarjeta de crédito se acerca a caja	Caja
11	Cliente se retira del establecimiento	Mesero

Fuente: Elaboración Propia (2021)

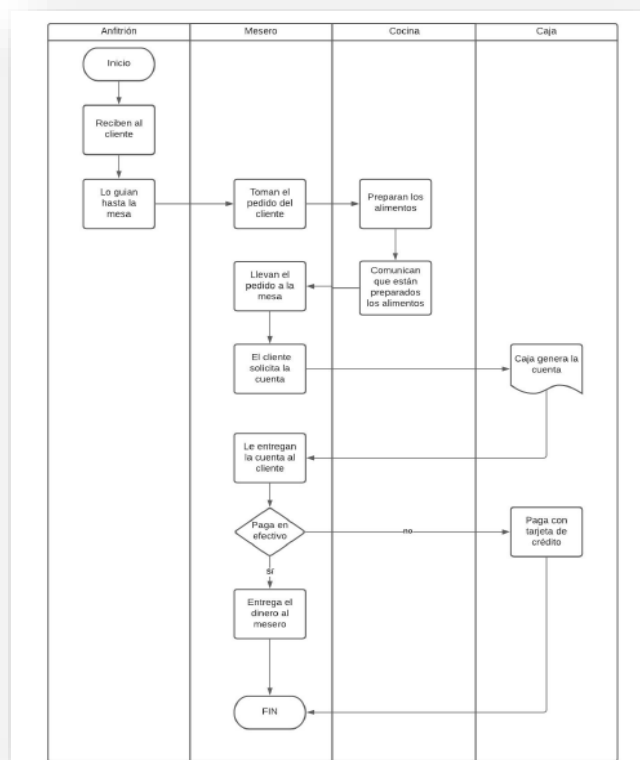


Figura 8: Diagrama de Flujos. Fuente: Elaboración Propia (2021) con datos de Lucid Software Inc., L. (2020).

REFERENCIAS

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Arca Continental. (2012). arcacontal.com. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/nuestracompa%C3%B1%C3%ADa/cultura-organizacional.aspx> 94
- Beltrán, J. y López, J. (2018) *Evolución de la Administración*. Fondo editorial Universidad Católica Luis Amigó (Medellín). <https://www.aacademica.org/jaime.alberto.beltran.rios/6>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Cervantes, J. (2017): "Importancia de la excelencia en el servicio al cliente para el sector turístico", *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (septiembre 2017). En línea: <https://www.eumed.net/rev/caribe/2017/09/excelencia-servicio-cliente.html>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición. México: Mc Graw Hill.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Drucker, F. P. (1988). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Duque, E. (2005) *Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición INNOVAR*. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 15, núm. 25, enero-junio, 2005, pp. 6480 Universidad Nacional de Colombia Bogotá, Colombia
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, E. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de anda.inec.gob.ec
- ISO, O. I. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc. Graw Hill.
- Lucid Software Inc., L. (2020). *Lucidchart*. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-un-diagrama-de-flujo>
- Mc. Gregor, D. (1971). *El administrador profesional*. México: Diana.

Ramírez, C. y Ramírez, M. (2016) *Fundamentos de la administración*. 4ta. Edición. ECOE. Ediciones. <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/08/Fundamentos-de-administraci%C3%B3n-4ed.pdf>

Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración Decimo Segunda Edición*. México: Pearson

Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba (2007) *Origen y desarrollo de la administración perspectivas*, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 45-54 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

