



UTPL

La Universidad Católica de Loja

Vicerrectorado de Modalidad Abierta y a Distancia

Teoría Administrativa

Guía didáctica





Facultad Ciencias Económicas y Empresariales

Teoría Administrativa

Guía didáctica

Carrera	PAO Nivel
Administración Pública	I

Autores:

Jessica Evelyn Rojas Jaramillo

Reestructurada por:

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde



Teoría Administrativa

Guía didáctica

Jessica Evelyn Rojas Jaramillo

Reestructurada por:

Beder Gonzalo Aguilar Campoverde

Diagramación y diseño digital

Ediloja Cía. Ltda.

Marcelino Champagnat s/n y París

edilocialtda@ediloja.com.ec

www.ediloja.com.ec

ISBN digital -978-9942-39-900-7

Año de edición: octubre, 2023

Edición: primera edición reestructurada en febrero 2025 (con un cambio del 30%)

Loja-Ecuador



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



Índice

1. Datos de información	9
1.1 Presentación de la asignatura.....	9
1.2 Competencias genéricas de la UTPL.....	9
1.3 Competencias del perfil profesional	9
1.4 Problemática que aborda la asignatura	9
2. Metodología de aprendizaje	10
3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje.....	11
Primer bimestre	11
Resultado de aprendizaje 1:	11
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	11
Semana 1	11
Unidad 1. La administración como objeto de estudio	11
1.1 Administrar y administración	12
1.2 La administración como objeto de estudio	13
1.3 Empresa, empresarios, emprendedores e intraempresarios	14
1.4 Relaciones de la administración con otras ciencias.....	17
1.5 Importancia de la administración	21
1.6 Características de la administración	23
Actividades de aprendizaje recomendadas	23
Autoevaluación 1	24
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	27
Semana 2.....	27
Unidad 2. Administración pública y privada	27
2.1 La administración como actividad humana y como profesión	27
2.2 Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública.....	29
2.3 Los conceptos de calidad y de eficiencia.....	32
Actividades de aprendizaje recomendadas	34



Autoevaluación 2.....	35
Resultado de aprendizaje 2:	38
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	38
Semana 3.....	38
Unidad 3. La administración en la historia	38
3.1 Tiempos prehistóricos.....	39
3.2 Tiempos antiguos	40
3.3 Administración en la edad media.....	42
3.4 Administración en la edad moderna y época contemporánea	43
3.5 El maquinismo y los inventos: transformación de los métodos de producción y organización del trabajo.....	44
3.6 Momentos de la revolución industrial.....	45
3.7 Cambios y conflictos surgidos en la revolución industrial	47
Actividad de aprendizaje recomendada	47
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	48
Semana 4.....	48
Unidad 3. La administración en la historia	48
3.8 Las nuevas ideologías y doctrinas.....	48
3.9 Expansión de la revolución industrial	48
Actividades de aprendizaje recomendadas	50
Autoevaluación 3.....	50
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	53
Semana 5.....	53
Unidad 4. La administración científica o escuela clásica de la administración.....	53
4.1 Introducción.....	53
4.2 La administración científica de Frederick Taylor (1856-1915).....	54
4.3 La administración industrial y general de Henri Fayol (1841- 1925) ..	55
Actividades de aprendizaje recomendadas	56



Autoevaluación 4.....	57
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	59
Semana 6.....	59
Unidad 5. Escuelas y tendencias actuales de la administración	59
5.1 Introducción.....	59
5.2 La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista.....	62
5.3 La escuela behaviorista o del comportamiento administrativo.....	64
5.4 La escuela estructuralista, teoría de las organizaciones	65
5.5 Escuela de sistemas	65
5.6 Escuela de administración por objetivos.....	67
5.7 Escuela matemática de la administración	68
Actividad de aprendizaje recomendada	69
Autoevaluación 5.....	70
Resultado de aprendizaje 3:	73
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	73
Semana 7.....	73
Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo	73
6.1 Funciones del proceso administrativo: método científico	73
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	77
Semana 8.....	77
Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo	77
6.2 Fases del ciclo administrativo: perspectiva global	77
Segundo bimestre.....	81
Resultado de aprendizaje 3:	81
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	81
Semana 9.....	82
Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo	82
6.2 Fases del ciclo administrativo: perspectiva global	82
Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas.....	84



Semana 10 84

 Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo 84

 6.2 Fases del ciclo administrativo: perspectiva global 84

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 89

Semana 11 89

 Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo 89

 6.3 Herramientas de gestión 89

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 95

Semana 12..... 95

 Actividades de aprendizaje recomendadas 96

 Autoevaluación 6..... 96

Resultado de aprendizaje 4: 99

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 99

Semana 13..... 99

 Unidad 7. Tendencias actuales de la administración 99

 7.1 Transformación digital en la administración..... 99

 7.2 Tendencias actuales de la administración con I.A 100

 7.3. Gestión del cambio 101

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 102

Semana 14..... 102

 Unidad 7. Tendencias actuales de la administración 102

 7.4 Liderazgo digital 102

 7.5 Trabajo remoto 103

 7.6 Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC) 104

 7.7 Gestión del talento humano y cultura organizacional 104

 7.8 Globalización y expansión internacional 105

 7.9 Ética y gobernanza empresarial 105

 Actividades de aprendizaje recomendadas 106

 Autoevaluación 7 106



Resultado de aprendizaje 5: 109

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 109

Semana 15..... 110

 Unidad 8. Teorías y prácticas administrativas 110

 8.1 Fundamentación de la Teoría X y la Teoría Y 110

 8.2 Teoría Z o rasgos de la administración japonesa 111

 8.3. Administración por procesos 113

 8.4 Prácticas administrativas en la actualidad 115

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas..... 116

Semana 16..... 116

 Unidad 8. Teorías y prácticas administrativas 116

 8.5 Innovación: una práctica fundamental de la gerencia 116

 8.6 Ética administrativa 117

 Actividades de aprendizaje recomendadas 118

 Autoevaluación 8..... 119

4. Autoevaluaciones 122

5. Referencias bibliográficas 137





1. Datos de información

1.1 Presentación de la asignatura



1.2 Competencias genéricas de la UTPL

- Vivencia de los valores universales del humanismo de Cristo.
- Pensamiento crítico y reflexivo.
- Comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.
- Trabajo en equipo.

1.3 Competencias del perfil profesional

Identificar, administrar y asignar las funciones y competencias pertinentes de las instituciones públicas con el objetivo de descentralizar y desconcentrar la responsabilidad y toma de decisiones.

1.4 Problemática que aborda la asignatura

- Incipiente gestión administrativa en las instituciones y empresas públicas.
- Débil capacidad institucional para orientar la inversión pública.



2. Metodología de aprendizaje

Para lograr un aprendizaje significativo y garantizar un proceso formativo con resultados, las metodologías que se aplicarán en el desarrollo de la asignatura serán:

Aprendizaje cooperativo, a través de esta metodología, el docente aplicará una serie de estrategias de enseñanza, que permitirán el desarrollo del pensamiento crítico y creativo de los alumnos; además, estimulará las áreas afectivas y de comunicación necesarias para el desarrollo de su integralidad. Esta metodología se llevará a cabo a través de la activación, orientación, recapitulación, procesamiento de información, interdependencia, evaluación y reflexión.

Aprendizaje basado en el análisis del estudio de caso, con esta técnica se desarrollan habilidades como el análisis, la síntesis y la evaluación de la información; así como, el pensamiento crítico que facilita no solo la integración de los conocimientos de la materia, sino que también, ayuda al alumno a generar y fomentar trabajo en equipo, y la toma de decisiones, además de otras actitudes como la innovación y la creatividad.





3. Orientaciones didácticas por resultados de aprendizaje



Primer bimestre

Resultado de aprendizaje 1:

Define los conceptos fundamentales de la actividad administrativa.

El resultado de aprendizaje del presente apartado está orientado a obtener las bases teóricas y conceptuales sobre la administración, lo cual permitirá al estudiante conocer el aporte de otros autores y generar sus propios argumentos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 1

Unidad 1. La administración como objeto de estudio

Estimado estudiante:

Bienvenido a este primer bimestre, en el que integraremos una serie de unidades orientadas a conocer conceptos y aportes sobre administración. Es necesario que usted contemple los recursos a utilizar en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en tanto se consideran los aportes del texto de “Fundamentos de administración” de Ramírez C. (2017), la presente guía de estudios en la que se incluyen una serie de recursos y la construcción del conocimiento a través de diferentes propuestas, tomadas como fuente de consulta.



A continuación, le invito a revisar conceptos alineados a administrar y administración, de tal manera que se obtengan definiciones preliminares para avanzar a las siguientes unidades.

1.1 Administrar y administración

Al iniciar nuestro estudio, nos encontraremos con varias conceptualizaciones de la temática planteada para este apartado. Como primer paso le invito a revisar el capítulo 1 del **texto “Fundamentos de administración de Ramírez C. (2017)**, en el cual se plantean nociones básicas sobre administrar y administración, las cuales complementaremos con el aporte de la Real Academia de la Lengua RAE (2022), siendo esta primera la acción de “suministrar, proporcionar o distribuir algo” o “graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto” (párr. 5-8); mientras que la administración responde a la “acción y efecto de administrar” o “cargo o actividad del administrado” (párr. 1-2).

Autores como Mogollón (2020), se refieren a la administración como la “gestión de liderar, dirigir, guiar y hacer actividades, funciones y acciones en beneficio de una organización, producto o persona” (p 11), a través de herramientas y estrategias que posibiliten alcanzar objetivos previamente planteados. Por su parte, Ballina-Ríos (2021) en su aporte sobre administración precisan de conceptos dados por precursores como Smith (1976) y Mill (1848), quienes señalan respectivamente que esta responde a “la producción de bienes y servicios de la empresa con un enfoque a maximizar las utilidades” o a su vez “la acción de delegar el manejo de la empresa en personas distintas a los dueños” (p 89).

Estos conceptos se vinculan con el término administrar, en tanto corresponde a su acción, además de evidenciarse su vinculación directa con el sector de las empresas y organizaciones, independientemente de la actividad a la que se dediquen. Para su ejecución se aprovechan y optimizan recursos humanos, técnicos, operativos y económicos, teniendo como punto de partida la visión de estas y los objetivos planteados en su concepción.



Al referir a la administración y la acción de administrar como tal, también considere el planteamiento de Mendoza-Fernández y Moreira-Chóez (2021), quienes señalan que esta es parte de los conocimientos fundamentales de la humanidad, pero que toma incidencia desde la mitad del siglo XX, orientándose “al proceso de diseño y mantenimiento de un ambiente donde las personas colaboran correlativamente, con la finalidad de cumplir eficientemente los objetivos propuestos” (p 610). A partir de ello, debe considerarse a la administración como base fundamental en la ideación de una nueva propuesta de negocio.

Como complemento a este apartado, revise el capítulo dedicado a la conceptualización de la administración y su importancia, contenidos en el texto [“Elementos básicos de la administración”](#), en el que se desglosan conceptos adicionales a los revisados y con ello obtener nuevas apreciaciones.

1.2 La administración como objeto de estudio

La administración tiene como objeto de estudio a las organizaciones, que, a decir de Tantalean (2022) debe ser vista desde dos perspectivas, por un lado, como “un ente social, y la segunda como una función administrativa” (p 273). En el primer escenario, entendiendo su composición desde el talento humano, es decir, el rol de las personas para su normal funcionamiento, y en el segundo en la necesidad de planificar, organizar y coordinar acciones para su desenvolvimiento.

Diríjase al capítulo II del texto **“Fundamentos de administración” (Ramírez C. 2017)**, para revisar este ítem. Lea detenidamente los aportes generados, mismo que le permitirán entender el funcionamiento de la administración como objeto de estudio.



1.3 Empresa, empresarios, emprendedores e intraempresarios

Una vez que se han revisado las definiciones correspondientes, corresponde incorporar perfiles en los que se vincula la administración, como es el caso de la empresa, los empresarios, emprendedores e intraemprendedores; en tal virtud, la empresa responde a una unidad básica de producción.



Previo a revisar el aporte de otros autores, le invito a observar el video [“Funciones de la empresa”](#), que recoge precisamente el concepto de esta, sus características y funciones.

En cuanto al aporte de autores, Tantalean (2022) precisa que la empresa responde a “una organización económica y jurídica, que desarrolla actividades de consumo, producción y distribución de bienes o servicios” (p 264), de tal manera que se pueda satisfacer la necesidad de un segmento de la población. Estas pueden responder a diferentes escenarios y desenvolverse bajo parámetros de lucro o no. Como adicional a lo mencionado, este mismo autor también se refiere a la empresa como “una unidad económica de producción y decisión” (p 264), que implica la relación de una serie de recursos técnicos, humanos, materiales y económicos. En el tiempo, las empresas se han masificado en número, tipo e incluso en la oportunidad de responder a las demandas de las actuales generaciones.

Alineada a la empresa se precisa el concepto de empresario, que, a decir de Montoya et al. (2019), es la persona que aporta con los recursos para el establecimiento de la empresa como tal, a la vez que tiene la función de dirigirla. Como término, la palabra empresario tiene varias connotaciones y apreciaciones, pero principalmente se relaciona con la capacidad de gestión y producción frente a la concepción de un negocio u organización, independientemente de su tamaño o actividad a la que se dirija.

El empresario, a decir de Borja et al. (2020) tiene la posibilidad de “detectar o crear oportunidades, las cuales pueden ser aplicadas en los procesos de creación de nuevos productos, servicios y procesos productivos” (p 183), además de estrategias encaminadas en el posicionamiento de la empresa,



formas de organización con los integrantes de esta y acceso a nuevos mercados, a partir de la innovación y proyección de nuevos productos. En la actualidad, la demanda de posicionamiento y permanencia en el mercado desde el sector empresarial aumenta, en tanto en número se han incrementado y los consumidores presentan comportamientos altamente cambiantes, que responden a estereotipos.

Así también en el presente apartado y en la línea de las empresas, se incluye el término emprendedor, proveniente del francés *entrepreneur* y refiere a “la persona o entidad que responde con resolución acciones dificultosas” (Díaz, 2019, p. 63). En los últimos años, su aplicación se ha popularizado y se identifica con la generación de negocios, a partir de ideas innovadoras y que responden a una necesidad puntual de la población. El emprendedor tiene una mente creativa y visionaria, su producto o servicio parte de la identificación de un requerimiento en particular, además de su capacidad de respuesta frente al entorno inmediato y la resiliencia frente a escenarios de complejidad. El emprendedor “desempeña un papel clave en la economía, principalmente por sus habilidades e iniciativa necesaria para anticipar necesidades” (Borja et al. 2020, p. 184), y a partir de ello generar ideas comercializables.

A continuación, lo invito a revisar con más detalles las diferencias entre emprendedor y empresario.

[Emprendedor Vs. Empresario](#)

Antes de avanzar, le invito a revisar detenidamente la infografía, en la cual se evidencian las diferencias entre el empresario y el emprendedor. El autor ha considerado diferentes parámetros para proyectar características de cada rol, por lo que su revisión le permitirá profundizar las conceptualizaciones planteadas.

Un último concepto que le invito a revisar en este apartado es el de intraempresario, que a decir de Moreno et al. (2022) se diferencia del empresario, en tanto, “tiene una posición jerárquica inferior y con ello menor poder formal para tomar decisiones” (p 142), es por ello que este perfil, siendo un empleado más de la empresa, en algún momento “fue el promotor inicial de



una innovación empresarial, entendida como la creación de nuevos productos o servicios” (p 145). Para complementar este apartado, le invito a revisar el artículo [“Educación y actividad intraempresarial en egresados universitarios colombianos”](#), en el cual encontrará apreciaciones en torno a este perfil.

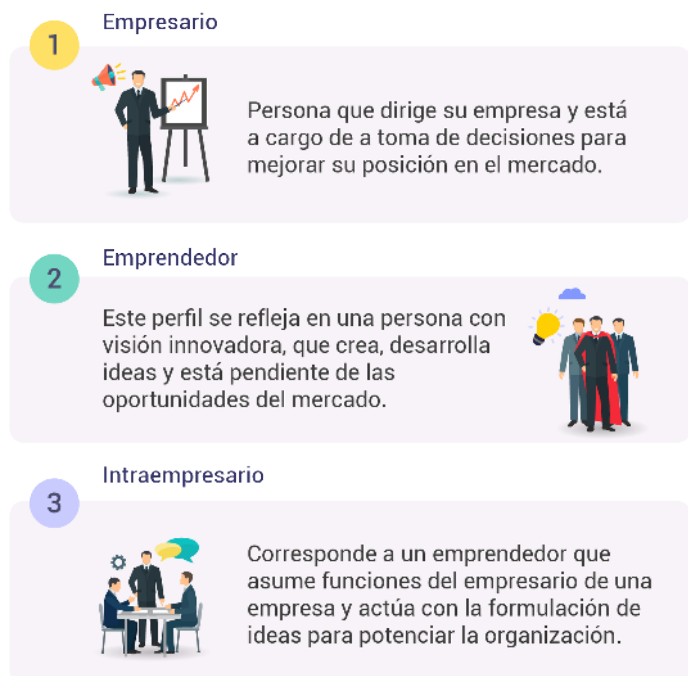
Para Pech (2018) el intraempresario se define como “aquella persona que forma parte de una empresa y cuya función principal es la generación de ideas, propuestas e iniciativas concretas” (p 1). Las descripciones concuerdan que este perfil tiene una importante visión empresarial, además de ser creativo y contar con un alto compromiso por la organización, que a la vez permite incrementar su rendimiento.

A continuación, en la siguiente figura, se resumen las características de los perfiles estudiados, ejerciendo una comparativa entre sus funciones y visionamiento.



Figura 1

Características de empresa, empresarios, emprendedores e intraempresarios



Nota. Adaptado de *Empresario, intraempresario y emprendedor* [Ilustración], por Unknown, 2014, [GestionEmpresarialaf](#), CC BY 4.0.

El capítulo III del texto “Fundamentos de administración” (Ramírez C. 2017), aborda los conceptos propuestos en este apartado, con ello se ampliará su visión sobre la empresa, el empresario, el emprendedor y el intraempresario.

1.4 Relaciones de la administración con otras ciencias

El desarrollo y aplicación de la administración no es un proceso que se ejecuta de forma aislada y más bien se proyecta a la integración y combinación de otras disciplinas. En esta perspectiva, Mogollón (2020) afirma que la administración tiene una cercana relación con otras ciencias y disciplinas, por lo que en su aporte se refiere a la cercanía con ámbitos como el derecho,

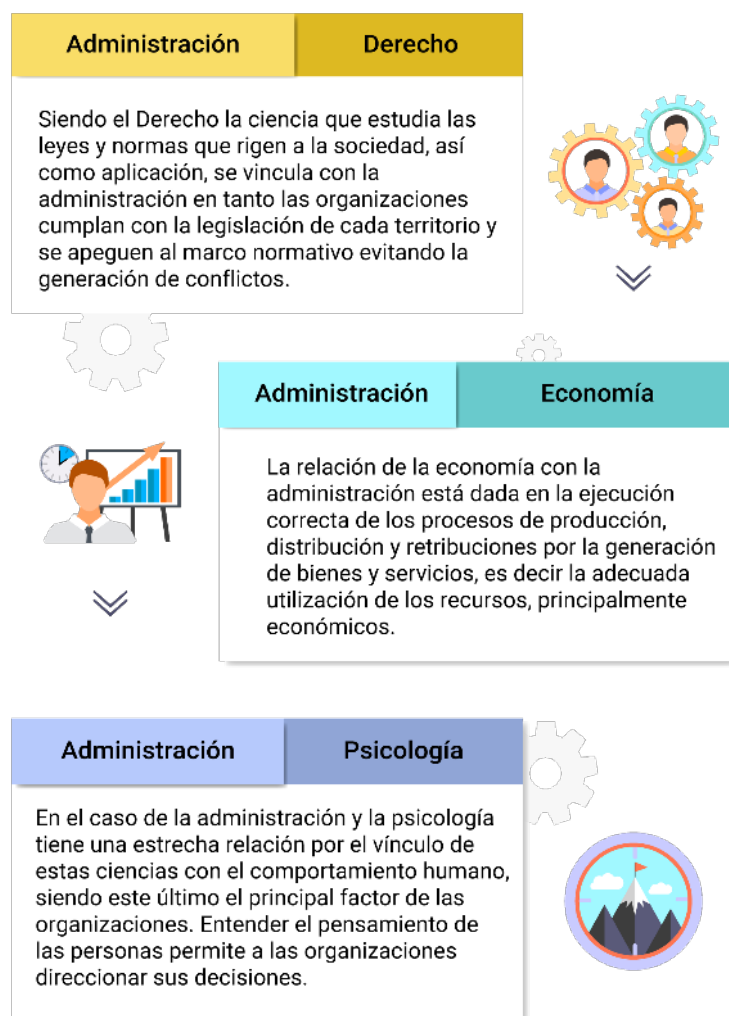
economía, ingeniería industrial, psicología y moral; a más de otros ámbitos que se evidencian en cuanto a la acción de administrar y el segmento con el que se vincule.

A partir de lo señalado, en la siguiente figura se presenta un resumen que analiza la relación de la administración con otras disciplinas:



Figura 2

Relación de la administración con otras disciplinas



Nota. Adaptado de *Administración y planificación estratégica 1* [Ilustración], por Mogollon, I., 2020, Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano, CC BY 4.0.

Para ampliar la información de este apartado, le invito a revisar el documento ["Relación de la administración con otras disciplinas"](#).

La diversidad de áreas con las que se puede vincular a la administración se refleja en una serie de documentos, tal es el caso del trabajo de Moya (2017), en el que se precisa la relación de esta con:

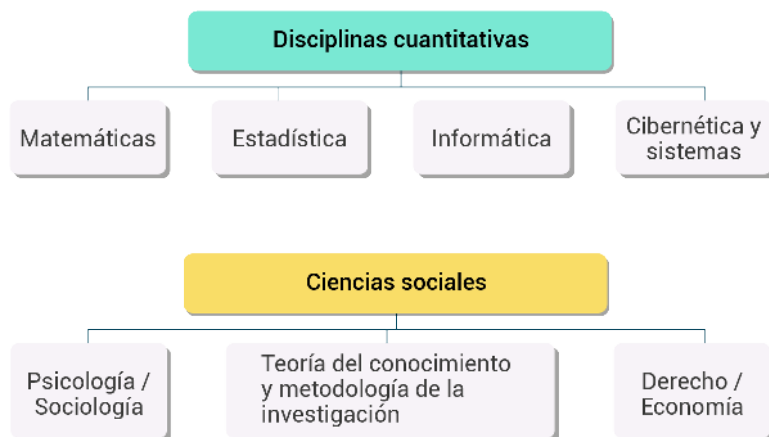
1. **Administración-sociología.** Con la finalidad de entender el comportamiento del usuario, y con ellos direccionar las formas de comercialización.
2. **Administración-derecho.** Evitar conflictos y desenvolverse en apego a la normativa y leyes vigentes.
3. **Administración-contabilidad.** Generación del análisis financiero y los procesos contables requeridos por la empresa.
4. **Administración-economía.** Ejecutar correctamente los procesos dados desde el ámbito económico y responder a las tendencias del mercado actual.
5. **Administración-psicología.** En atención a comprender y estudiar el comportamiento del recurso humano de la organización.
6. **Administración-estadística.** Recopilación, análisis y clasificación de datos que son usados para la toma correcta de decisiones.
7. **Administración matemática.** En cuanto se genera beneficio para el análisis de procedimientos.
8. **Administración-ingeniería industrial.** Mejoramiento de procesos volviéndolos más eficientes.

Un último aporte para considerar es el de Romero (2016), el cual se refleja en la siguiente figura:



Figura 3

Interrelación de la administración con otras disciplinas



Nota. Tomado de *Unidad 1. La Administración como profesión* [Ilustración], por Romero, A., 2016, docplayer, CC BY 4.0.

1.5 Importancia de la administración

En este apartado se incluyen aportes como el de Bueno et al. (2018), quienes precisan de la administración como la ejecución de una serie de acciones que permiten alcanzar los objetivos de la organización de forma eficiente, por lo que los resultados que se alcancen “se basan en una administración efectiva y son responsabilidad de quienes integran la empresa” (p 16). Para estos autores, la importancia de la administración radica en los beneficios que genera, mismos que se detallan a continuación:

- Contribuyen con el reconocimiento de la razón de ser de los miembros de la organización.
- Se identifican con claridad los objetivos y metas a alcanzar.
- Permite reconocer las oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, y a partir de ello plantear alternativas y correcciones necesarias para avanzar en los diferentes procedimientos.
- Permite la optimización de los recursos y aprovecha el talento humano.
- Genera sostenibilidad en las organizaciones.

- Permite incluir aspectos para elevar la calidad de los procesos y con ello los resultados.

Figura 4

Importancia de la administración



Nota. Adaptado de *El estudio de la administración* [Ilustración], por CFAPE, s.f., [CFAPE](#), CC BY 4.0.

Para complementar esta sección se plantea la revisión de la figura previa, en la que se precisan aspectos generales sobre la importancia de la administración, los cuales reflejan la importancia de combinar los recursos materiales con el talento humano, y con ello incidir en aspectos financieros y de tiempo.

Como se ha precisado, la administración tiene incidencia en diferentes ámbitos, en tanto que su aplicación es cada vez más amplia y se involucra desde proyecciones teóricas y prácticas. En este sentido, se ha referido al apartado sobre la importancia de la administración del texto “[Elementos básicos de la administración](#)”, que le invito a revisar e incluso descubrir algunos datos curiosos.

1.6 Características de la administración

La administración al igual que otras ciencias, tiene sus propias características que la diferencian de ellas y que determinan su aplicación en todas las actividades en que se involucra una persona para poder cumplir sus actividades personales o empresariales; aquí te indico algunas de esas características que señalan por qué la administración es importante (Robins y DeCenso, 2017).

- **Universalidad:** se aplica en todas las organizaciones, ya sean grandes o pequeñas, públicas o privadas, con o sin ánimo de lucro.
- **Especificidad:** tiene principios y técnicas específicas que la distinguen de otras disciplinas, como la contabilidad o la ingeniería.
- **Unidad temporal:** implica la toma de decisiones a corto y largo plazo para alcanzar los objetivos organizacionales.
- **Flexibilidad:** debe adaptarse a las circunstancias cambiantes del entorno y las necesidades organizacionales.
- **Interdisciplinariedad:** se nutre de otras disciplinas como la psicología, la sociología, la economía, entre otras.



Para comprender mejor las características de la administración, lo invito a que observe el siguiente video "[Características de la administración](#)" que le permitirá tener conocimiento de otras acciones que definen también la importancia del hacer de la administración.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Una vez que hemos revisado los conceptos de esta primera unidad, le invito a seleccionar dos empresas de su entorno y analizarlas a partir



de estos conceptos previos. El estudio debe ser general, puesto que se generará una revisión de la información disponible de esta.

Recuerde que la extensión de sus análisis debe ser de 2 páginas, puede contener gráficos y otros elementos adicionales, y debe incluir las normas APA necesarias.

Nota: por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 1

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. Del siguiente listado, ¿cuál es la definición que más se alinea a la concepción de la administración y su alcance como disciplina?
 - a. Distribución de recursos humanos, técnicos y administrativos de forma adecuada, de tal manera que se logre el funcionamiento adecuado de la organización o empresa.
 - b. Acción de servir a otro, cuidar los bienes de otro y encargarse de los asuntos de otro para beneficio personal.
 - c. Gestión de liderar, dirigir, guiar y hacer actividades, funciones y acciones en beneficio de una organización, producto o persona, utilizando herramientas y estrategias que posibiliten alcanzar objetivos previamente definidos.
2. ¿De qué manera la Revolución Industrial transformó los principios y prácticas de la administración en las organizaciones?
 - a. Cambios en los sistemas de producción.
 - b. Permite uno de los momentos más importantes de la evolución del término y su aplicación, en tanto en este periodo suceden notables cambios en el desarrollo económico y social.



c. Se establecen escenarios de cambio que permiten potenciar la comercialización.

3. ¿En qué circunstancias la administración adquiere mayor trascendencia y se convierte en un factor crítico para el éxito de una organización?
 - a. Con el aumento de la población, en cuanto crece la demanda de bienes y servicios para responder a las necesidades humanas que también crecen.
 - b. Con la llegada de las nuevas tecnologías, que implica el apareamiento de nuevas plataformas y herramientas para mejorar las estrategias administrativas.
 - c. Con el transcurso del tiempo, precisamente a mediados del siglo XX, donde se fortalecen los procesos colaborativos y aumenta la necesidad de organización.
4. ¿Por qué la administración debe ser considerada como un proceso organizado en el contexto de la organización?
 - a. Porque la administración es un arte que aborda la dirección de talento humano.
 - b. Porque la administración es una técnica que dispone de un conjunto de procedimientos aplicados a la organización, planificación y ejecución de actividades.
 - c. Porque la administración es una técnica que se rige por procedimientos y acciones previamente delineadas.
5. ¿Cuáles son las características del intraempresario en el plano de la administración?
 - a. Es la persona responsable de la organización y administración como tal de la empresa.
 - b. Es aquella persona que forma parte de la empresa y su función principal responde a la generación de ideas, propuestas e iniciativas.



- c. Es aquella persona que diagnostica el contexto de la empresa para plantear soluciones.
6. ¿Cuáles son las principales características del perfil del emprendedor en el ámbito de la administración?
- a. Trabajo autónomo.
 - b. No tiene un horario y se centra en desarrollar ideas propias.
 - c. Su negocio crece gracias a la planificación y dedicación.
7. ¿Cuáles son las disciplinas cuantitativas con las que se vincula la administración, al precisar que esta tiene incidencia de múltiples áreas?
- a. Sociología, derecho y economía.
 - b. Matemática, estadística, logística y economía.
 - c. Cibernética, informática, estadística y matemáticas.
8. La administración en su aplicación genera beneficios para potenciar a las organizaciones. A partir de ello, ¿qué acciones permite en estas?
- a. Identificar con claridad los objetivos y metas.
 - b. Generar sostenibilidad en las organizaciones.
 - c. Todas las anteriores.
9. ¿Cómo se relaciona la administración con el derecho y cuál es la importancia de esta relación para el funcionamiento de una organización?
- a. Evitar conflictos y desenvolverse en apego a la normativa y leyes vigentes, permitiendo que el flujo administrativo se ejecute correctamente.
 - b. Responder a la normativa vigente en generación de permisos para el funcionamiento empresarial.
 - c. Evitar conflictos con las partes y mercados al entrar a procesos de comercialización y posicionamiento.



10. ¿Por qué la administración no puede desempeñarse de forma aislada a la actividad de la sociedad?

- a. Porque su contacto con el ser humano le invita a abordar otras disciplinas.
- b. Requiere de los conceptos y disposiciones de otras disciplinas para responder al mercado.
- c. Requiere de principios orientados a la planificación y organización.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 2

Unidad 2. Administración pública y privada

Una vez que hemos revisado conceptos previos sobre administración, reconocemos en esta, importantes oportunidades para el crecimiento de las organizaciones, con enfoque en el cumplimiento de sus objetivos y proyección de metas. A partir de ello, a continuación, se enfocará el estudio en aspectos como la administración pública y privada y lo que estas implican.

2.1 La administración como actividad humana y como profesión

Partiremos reconociendo dos ámbitos de la administración fundamentales para su análisis, los cuales se reflejan en su aplicación como actividad humana y como profesión. Para este apartado, revise el capítulo 6 del **texto “Fundamentos de administración” (Ramírez C. 2017)** complementando su estudio con el aporte de este documento y de los artículos sugeridos.

En el primer escenario, se reconoce que la administración es parte de las actividades humanas más importantes, que le permite al individuo la organización y dirección de las acciones individuales y a la vez su aporte a nivel colectivo.



Autores como Meneses y Jaramillo (2015) puntualizan que la administración “se ha venido practicando desde años remotos de la existencia del ser humano” y no solo es visible como una profesión, sino que “forma parte de la vida diaria y de las actividades que realizamos” (p 20). En su aplicación se proyecta con mayor apego a las organizaciones, sin embargo, al analizar procesos como la planificación, la organización, dirección y otras acciones afines, se denota que estas son parte de la vida de las personas en diferentes ámbitos de su desarrollo.

Otros aportes, como el del CESLAM (2020), se refieren a la administración como una actividad humana, en cuanto desde la organización se da paso al colectivo social, al margen de alcanzar determinados objetivos. En este sentido, se reconoce que esta disciplina es aplicable en la vida diaria, en el hogar, y a nivel de comunidad con relación a las empresas y formas de gobernabilidad. El segundo escenario con mayor incidencia, en cuanto se requieren incluir determinados procesos para una convivencia adecuada.

Otro de los parámetros que usted debe considerar al relacionar la administración con la vida diaria, es que a través de esta es posible la toma de decisiones, la comunicación con los demás y establecimiento de metas, de tal manera que estos aspectos son parte precisamente de la vida cotidiana, en mayor o menor magnitud, de forma individual o a nivel colectivo. La administración como actividad humana también se enfoca en mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y recursos, reducir los costos, aumentar la calidad y la productividad, y adaptarse a los cambios en el entorno y en las necesidades de los usuarios o clientes.

Por su parte, la administración como una profesión se centra en la aplicación de conocimientos y principios previamente adquiridos y dados principalmente desde la academia, en tanto se responde a una necesidad empresarial u organizacional. Para Marín (2021) el ámbito de la administración busca precisamente formar profesionales “que puedan dirigir el trabajo humano en equipo, con la finalidad de elevar la competitividad de los organismos sociales



productivos del sector público y privado” (p 1). En su campo ocupacional, este tipo de perfil puede vincularse a una serie de áreas y sectores, lo que incluye empresas, gobierno y organizaciones sin fines de lucro.

En este mismo sentido de la administración como profesión, Mujica et al. (2018) reflexionan sobre “la formación del capital humano para el área de la administración” (p 14), en cuanto se abordan aspectos teóricos y prácticos en equilibrio, partiendo de las teorías previas, pero a la vez respondiendo a las tendencias actuales. Esta última premisa se traduce en “la necesidad de teorizar, de disponer de aportes teóricos, de innovar, de generar conocimiento partiendo de la realidad” (p 14). Para responder a este escenario es importante que el profesional de la administración cuente con habilidades y conocimientos, mismos que se reflejan en el liderazgo, la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos, la gestión del recurso humano, técnico y financiero; a esto se suma que en la actualidad debe combinarse la administración con la tecnología para responder a tendencias y generaciones.

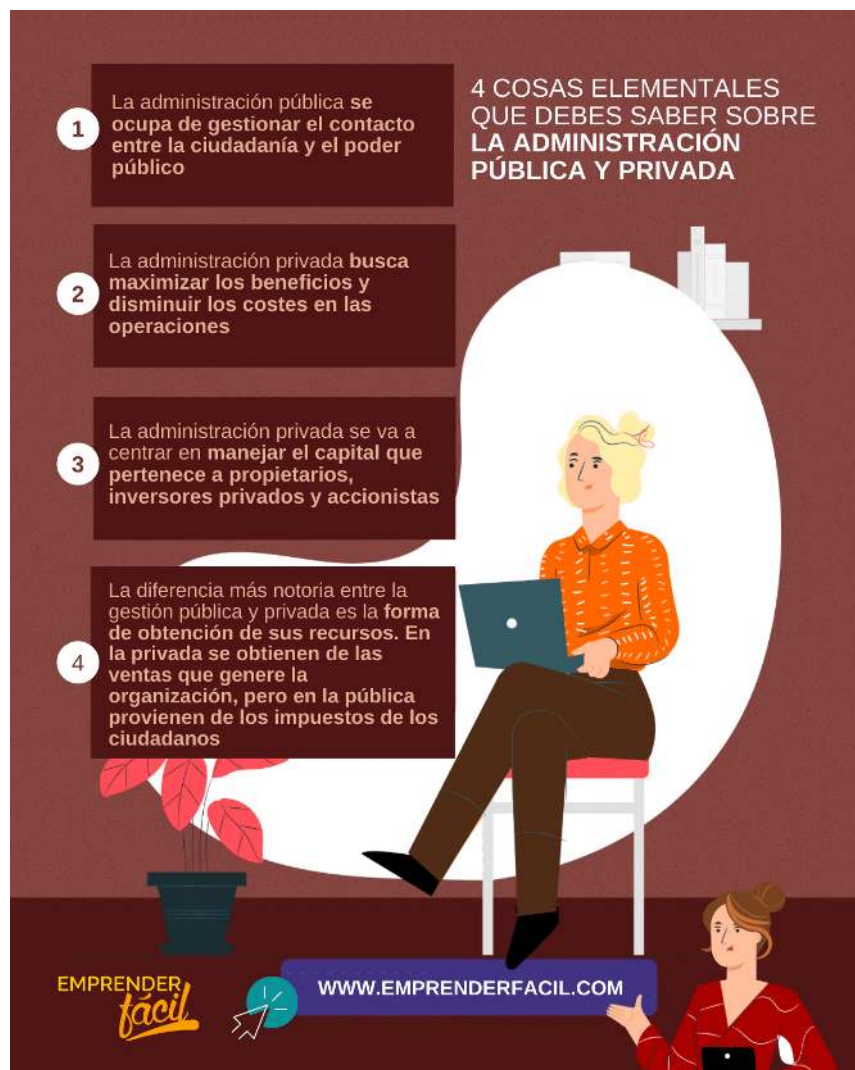
2.2 Diferencias y similitudes entre la administración privada y la administración pública

En el siguiente apartado corresponde el estudio de la administración pública y la administración privada, para lo cual, a manera de introducción, le invito a revisar la siguiente figura en la que se presentan algunas puntualizaciones de ambos conceptos y por qué se diferencian estos ámbitos.



Figura 5

Lo que debes saber sobre la administración pública y privada



Nota. Tomado de *Diferencias entre la Administración Pública y Privada* [Ilustración], por Polo, D., 2020, [Emprender fácil](http://EmprenderFacil.com), CC BY 4.0.

Partiremos de la definición de **la administración privada**, considerada como la gestión y dirección de una empresa o negocio por parte de una entidad privada, como un individuo o una empresa. En esta, el propietario o los accionistas son los responsables de tomar las decisiones y dirigir el negocio para maximizar sus beneficios y crecimiento.

Para Sarmiento (2021), la administración privada atiende a “un sistema que se preocupa de la organización del personal y los métodos relacionados con la consecución de objetivos empresariales y la obtención de márgenes adecuados de rentabilidad” (p 1). Este tipo de administración se aplica en empresas dedicadas a la producción y venta como tal, independientemente de su tamaño, por lo que puede incidir en una amplia variedad de empresas, desde pequeñas empresas hasta corporaciones multinacionales. Así también, es importante destacar que la administración privada busca la obtención de ganancias y la maximización del valor para los responsables de la empresa.

Por su parte, Correia et al. (2019) afirma que “la administración privada actúa guiada solamente por la racionalidad instrumental de la eficiencia” (p 231), en tanto los objetivos buscan el crecimiento empresarial, pero a la vez lograr un ente altamente rentable en el ámbito económico. La administración y dirección empresarial dispone de una organización jerárquica, en la que es necesario el perfil de un gerente que a la vez se vincula con los otros miembros de similar rango, que en conjunto deben tomar decisiones estratégicas para lograr los objetivos mientras administran los recursos de la empresa de manera eficiente y efectiva.

En cuanto a **la administración pública**, Tenesaca-Cuenca et al. (2021) direccionan su concepto al fin de esta, en cuanto “su función fundamental viene a ser la de establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político o gobierno y el pueblo” (p. 1963). Este tipo de administración tiene como componentes las instituciones públicas y a los funcionarios, a partir de quienes se orienta su objetivo principal, que apunta a satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad y promover el bienestar general, en contraposición a la obtención de beneficios económicos. Los administradores



públicos son responsables de tomar decisiones y diseñar políticas públicas que beneficien a la población y promuevan el desarrollo social y económico del país.

Si en la administración privada se hablaba del tamaño de las empresas, en la administración pública se precisa de niveles, en cuanto a gobiernos locales, estatales, federales y otros. Cada nivel tiene su propia estructura y funciones específicas, pero todos trabajan juntos para proporcionar servicios y recursos esenciales a la sociedad. Quienes están vinculados a la administración pública deben trabajar de manera eficiente y efectiva para garantizar que se utilicen los recursos de manera responsable y que se tomen decisiones basadas en el interés público, además de proyectar transparencia en los procesos y alcanzar credibilidad desde el colectivo social.



Como información adicional le invito a revisar el documento "[Administración pública y privada: una reflexión sobre conceptos fundamentales](#)", en el que se resumen determinadas conceptualizaciones en torno a la temática en estudio, y que seguro complementarán el aprendizaje de este apartado.



Así mismo; para una mejor comprensión del tema, le recomiendo observar el siguiente video "[¿Cuáles son las diferencias entre el gestor público y el privado?](#)"; con la finalidad de poder identificar de mejor manera las relaciones y diferencias que se dan en estos dos tipos de administración

2.3 Los conceptos de calidad y de eficiencia

Partiremos del presente apartado planteando los conceptos correspondientes sobre calidad y eficiencia, en tal sentido, que la calidad responde a la medida en que un producto o servicio cumple con las expectativas y solventa las necesidades del cliente. Para Díaz y Salazar (2021), "la calidad comprende un recurso estratégico de alto valor para las gerencias o directivos de las



organizaciones” (p 21), en tanto les permite alcanzar visibilización, confianza, verificación de la funcionalidad, seguridad y evaluación de la satisfacción del cliente.

Otros documentos como el de Hernández et al. (2018) recopilan una serie de aportes en torno al concepto de calidad, considerando incluso su evolución en el tiempo:

- **Deming (1986).** Atiende a transformar las necesidades y expectativas del futuro del cliente, de tal manera que se puedan medir resultados.
- **Juran (1961).** La calidad responde a la ausencia de deficiencias en cuanto al proceso que siguen los productos y servicios hasta llegar al usuario.
- **Crosby (1994).** Señala a la calidad como el cumplimiento de requerimientos, que se refleja en la implementación de sistemas de prevención, estándar de productos y la medida de cumplimiento e incumplimiento.
- **Ishikawa (1997).** La calidad es el logro de un producto o servicio de alcanzar niveles satisfactorios frente a la experiencia del cliente.
- **Hernández (2011).** La calidad responde a una parte de la estrategia de la responsabilidad social, en cuanto se ofrecen productos y servicios que responden al usuario (p 183).

Si bien estos conceptos tienen un cierto periodo de tiempo, en la actualidad se mantienen determinados lineamientos y otros que se han modificado, en tal sentido, que la diversidad de las organizaciones y el espacio de comercialización se han ampliado. Es necesario considerar a la calidad como una característica fundamental en el desarrollo a nivel de empresa e incluso desde el ámbito personal. Para lograr la calidad, es necesario contar con un proceso de mejora continua que permita identificar y solucionar problemas, medir y analizar el desempeño y la satisfacción del cliente, y establecer objetivos y metas claras para la calidad.

En cuanto a la eficiencia, esta responde a la capacidad de lograr un objetivo o realizar una tarea con los recursos disponibles de la manera más rápida, efectiva y económica posible. Se trata de lograr el máximo resultado con el



mínimo esfuerzo y recursos utilizados. Para Roja et al. (2018), la eficiencia corresponde “al criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo resultado con el mínimo de recurso, energía y tiempo” (p 5), optimizando recursos y con ello acelerando la obtención de resultados. Con base en este argumento, la eficiencia se mide precisamente a través de la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos.

La eficiencia es un elemento clave para la competitividad y el éxito de las organizaciones, puesto que siendo eficientes pueden ofrecer mejores productos y servicios a precios más competitivos y con una mayor rentabilidad. Además, la eficiencia permite a las organizaciones responder rápidamente a las necesidades y demandas del mercado y de la sociedad, con énfasis en la dinámica actual en la que el escenario es altamente cambiante.

Otro aporte que le invito a revisar es el de Ramírez et al. (2022), que vincula la eficiencia con la productividad, a la vez que la define como “la facultad

de producir la máxima cantidad de productos con una cantidad mínima de insumos” (p 195). A través de la eficiencia, el sector empresarial tiene una herramienta que les permite medir sus alcances y sostenibilidad, analizando aspectos humanos, técnicos, tecnológicos, entre otros.



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. En esta oportunidad centraremos nuestro refuerzo en el ítem de la administración como actividad humana y como profesión, para lo cual debe:
 - a. Revisar ejemplos prácticos de su aplicación en cada uno de estos escenarios.
 - b. Describa el porqué se vinculan en estos ámbitos.



- c. Estructure una presentación que incluya fundamentos teóricos y su aporte personal.

Nota: por favor complete las actividades en un cuaderno o documento Word.

2. Realice la siguiente autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



Autoevaluación 2

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. ¿Cuáles son las principales implicaciones de considerar la administración como una actividad realizada por seres humanos en el contexto organizacional?
 - a. Mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos y recursos, reducir los costos, aumentar la calidad y la productividad, y adaptarse a los cambios en el entorno y en las necesidades de los usuarios o clientes.
 - b. La aplicación de conocimientos y principios previamente adquiridos.
 - c. Permite al individuo la organización y dirección de las acciones individuales y a la vez su aporte a nivel colectivo.
2. ¿Cuáles son las capacidades clave que la administración demanda al formar profesionales para enfrentar los desafíos organizacionales y contribuir al éxito de una empresa?
 - a. Capacidad de dirección y trabajo en equipo.
 - b. Habilidades para mejorar la competitividad.
 - c. Capacidad para dirigir y gestionar iniciativas, contribuir con la competitividad de la organización y trabajar en equipo eficientemente.



3. En cuanto a su clasificación se presentan diferentes tipos de administración, ¿cuál de ellas se orienta al manejo de capital que pertenece a propietarios, inversores privados y accionistas?
- a. Administración privada.
 - b. Administración pública.
 - c. Responsabilidad social.
4. ¿Cuál es la esencia y el propósito fundamental de la administración pública?
- a. Un sistema que se preocupa de la organización del personal y los métodos relacionados con la consecución de objetivos empresariales.
 - b. Establecer y fomentar una relación estrecha entre el poder político o gobierno y el pueblo.
 - c. Todas las anteriores.
5. El profesional de la administración no cuenta únicamente con conocimientos teóricos para su desarrollo en campo, sino que debe contar con habilidades que le permitan responder a los escenarios actuales. Del siguiente grupo de habilidades, seleccione las que se adaptan al perfil del administrador:
- a. Liderazgo y dirección efectiva.
 - b. Toma de decisiones, resolución de conflictos y gestión del recurso humano.
 - c. Habilidades digitales y capacidad de resiliencia frente a la resolución de conflictos.
6. ¿Qué tipo de legislación y leyes son relevantes para la administración pública y cómo influyen en su funcionamiento y toma de decisiones?
- a. Leyes de derecho público y todos sus actos son reglamentados por leyes que se vincularon a la prestación de servicios públicos.
 - b. Leyes y ordenanzas del ámbito administrativo.



c. Leyes civiles y mercantiles.

7. ¿Qué tiempo tiene de vigencia la administración pública, en tanto es una ciencia que se mantiene en el tiempo?
- a. Tiene un periodo de vigencia de acuerdo con el gobierno o mandante de turno.
 - b. No puede suspenderse por voluntad de ninguna persona.
 - c. Atiende a previa planificación y roles asignados.
8. La organización jerárquica es propia de la administración privada. Para responder a esta, ¿qué tipo de perfil se requiere?
- a. Administrador.
 - b. Jefe de talento humano.
 - c. Gerente.
9. Las instituciones públicas y a los funcionarios como parte de la administración, ¿a qué tipo responden?
- a. Administración privada.
 - b. Administración pública.
 - c. Establecimiento público.
10. El concepto “es un elemento clave para la competitividad y el éxito de las organizaciones, puesto que siendo eficientes pueden ofrecer mejores productos y servicios” responde a:
- a. Competitividad.
 - b. Eficiencia.
 - c. Calidad.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 2:

Identifica los principales hitos de la evolución histórica del pensamiento administrativo y los aportes de las teorías, enfoques y escuelas de la administración moderna.

Para lograr este resultado, usted analizará los hitos clave en la evolución histórica de la administración, comenzando con sus orígenes en tiempos prehistóricos y avanzando a través de las etapas de la Edad Media, la Edad Moderna y la Revolución industrial. Estudiará las transformaciones en los modos de producción y organización del trabajo, así como las principales teorías y enfoques, desde la administración científica de Taylor hasta las escuelas contemporáneas como la de sistemas.

Mediante la revisión de estos períodos históricos y teorías, se logrará identificar los aportes más relevantes al pensamiento administrativo moderno, comprendiendo su impacto en la gestión de organizaciones. Al finalizar, podrá contextualizar los principales enfoques administrativos, interpretando su evolución y aplicación en el contexto actual.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 3

Unidad 3. La administración en la historia

Una nueva unidad se proyecta para las siguientes semanas en las que abordaremos la administración en la historia, es decir, que revisaremos los sucesos más trascendentes de la aparición de esta disciplina para reconocerlos de forma cronológica y a la vez evidenciar los elementos que se han incorporado en el tiempo y los campos con los que se ha vinculado. En



esta oportunidad, nuestro estudio se apoyará en la segunda parte del texto “Fundamentos de administración” (Ramírez C. 2017), mismo que debe leer de forma detenida.



Es importante que reconozca que la administración es una acción continua y adaptable, en tanto responde a los cambios en el entorno inmediato, para responder a los factores internos y externos. Previo a avanzar, observe el video “[Historia de la administración \(origen y evolución\)](#)”, en tanto se tengan las primeras percepciones de las diferentes etapas.

3.1 Tiempos prehistóricos

Partiremos de los tiempos prehistóricos de la administración, que, a decir de Córtes-Gallardo (2021), esta “se ha desarrollado como un medio de supervivencia para poder coordinar los recursos que se tienen disponibles y coordinarlos de forma armoniosa para lograr un objetivo deseado” (p 7). Desde la aparición del hombre, ha habido la necesidad de organizarse y coordinar las actividades para lograr objetivos comunes, y esta necesidad ha llevado a la evolución de la administración.

En este periodo se reconoce la actividad de “las primeras comunidades nómadas”, mismas que cumplen acciones como “organización familiar, distribución de tareas” (Reyes, 2021, párr. 5) y otras acciones que permitieron la supervivencia de los diferentes grupos de la época. En las culturas prehistóricas, se han encontrado ejemplos de prácticas administrativas, como la planificación y organización de la caza en grupos, la asignación de roles y responsabilidades en la construcción de viviendas y la organización de los suministros para la supervivencia. También se han encontrado vestigios de formas primitivas de contabilidad y registro de bienes.

Con este antecedente es posible pensar que las culturas de la época disponían de modos de organización, que a su vez insisten en contar con modelos o líneas de administración para la toma de decisiones, generación de tareas y roles, gestión de los recursos, entre otros.



En este punto le invito a revisar el documento "[La administración: un recorrido histórico a través de los tiempos](#) ", en el cual encontrará aportes sobre el presente apartado. En este artículo se destaca que "en el tiempo prehistórico la administración ya tenía lugar en la historia" (Busigo et al. 2020, p. 57), que, si bien se veía de forma primitiva, la misma convivencia y demandas de las generaciones insistieron en adoptar medidas para una correcta organización, la cual implica definir liderazgos, funciones de los miembros y acciones frente a escenarios como la caza, la agricultura, la vivienda, entre otros.

En el desarrollo del concepto de administración en esta época se evidencian aspectos vinculados a la distribución de responsabilidades en cuanto a género, siendo las mujeres las encargadas de ciertas actividades artesanales, mientras que los hombres se vinculan a actividades que implican mayor actividad física. Estos aspectos identificados, inicialmente en el núcleo familiar, para dar paso a la organización en comunidad.

Durante este periodo se reconocen determinados momentos de relevancia, en tanto a:

- **Edad de Bronce y Edad de Hierro**, se evidencia el desarrollo de sistemas de producción y comercio complejos, lo que implica, con el transcurso del tiempo, disponer de mayor organización y coordinación.
- **Ciudades antiguas, como Babilonia y Egipto**, lograron concebir sistemas de administración centralizados y complejos para gestionar la producción y el comercio.
- **Antigua China**, se refleja una estructura jerárquica y centralizada para gobernar.
- **Antigua Grecia y Roma**, territorios en los que se concretan teorías y prácticas de administración sofisticadas.

3.2 Tiempos antiguos

Avanzamos en la cronología, y luego de revisar los tiempos prehistóricos de la administración, se evidencia una evolución en la población, pasando a los tiempos antiguos o el periodo histórico, el cual corresponde desde la aparición



de las primeras civilizaciones hasta la caída del Imperio romano de occidente en el año 476 d. C. En este espacio de tiempo se estructuran teorías y prácticas de administración que sentaron las bases para la administración moderna.

Este periodo se refleja en algunos territorios como Mesopotamia, a través de la civilización sumeria, pionera en el desarrollo de la escritura, la cual permitió la creación de registros contables, la elaboración de contratos y la administración de los recursos de la ciudad-Estado. Además, se crearon instituciones administrativas como el consejo de ancianos y el palacio del gobernante para la toma de decisiones y la gestión del territorio.

En Egipto, la construcción de las pirámides fue un ejemplo de gestión de proyectos masivos, con la organización de grandes equipos de trabajadores, la planificación y la supervisión de los procesos productivos. También se desarrolló la administración de la propiedad y la gestión de los recursos hídricos en el valle del Nilo. Datos recopilados por Carranza (2022) precisan que fueron los egipcios quienes formularon los inventarios, utilizados para registrar las ventas y los impuestos, además de generar la división del trabajo, que incluye la capacitación y supervisión.

En la antigua China, se desarrolló la idea de la meritocracia, donde los individuos eran seleccionados para ocupar puestos públicos en función de sus habilidades y conocimientos. Además, se establecieron sistemas de tributación y de registro de población para facilitar la gestión y la organización del territorio.

En la antigua Grecia, se desarrolló la democracia como una forma de gobierno donde la participación ciudadana y el debate público eran fundamentales para la toma de decisiones. También se crearon instituciones como la asamblea, la corte y la administración de la ciudad para la gestión del territorio y los recursos. En este territorio se evidencia el aporte de grandes filósofos, quienes sumaron con su conocimiento en la historia de la administración; perfiles como "Platón (proceso de especialización), Pericles (principio de selección de personal)" (Carranza, 2022, párr. 9).



En Roma, se desarrolló una estructura burocrática y jerarquizada, con una administración centralizada y eficiente. Se crearon instituciones como el Senado y los magistrados para la toma de decisiones y la gestión del territorio y se establecieron sistemas de ley y justicia que permitieron la estabilidad y el control en el imperio. En este territorio se evidencian grandes avances en la historia de la administración, que camina a la par con el surgimiento del Imperio romano y su organización centralizada (Carranza, 2022).

3.3 Administración en la edad media

Durante la Edad Media, la administración tuvo un papel importante en el funcionamiento de la sociedad. Sin embargo, la administración en este período era muy diferente de lo que entendemos por administración en la actualidad. En este período, la administración tuvo un papel importante en el funcionamiento de la sociedad. Sin embargo, la administración en este período era muy diferente de lo que entendemos por administración en la actualidad.

En la Edad Media, la administración estuvo dominada por la Iglesia y la nobleza. Los funcionarios eran, en su mayoría, clérigos o nobles, y las funciones administrativas estaban estrechamente ligadas a las responsabilidades religiosas o militares. El concepto de administración pública como una actividad independiente y profesional todavía no existía.

Las funciones administrativas en la Edad Media incluían la recolección de impuestos, la gestión de los recursos naturales, la justicia y el mantenimiento del orden público. Estas funciones eran llevadas a cabo por funcionarios designados por el rey o el señor feudal, y la administración estaba fuertemente centralizada.

Además de la administración pública, la administración también tuvo un papel importante en las actividades comerciales y mercantiles. Las corporaciones de comerciantes y artesanos se encargaban de regular y supervisar las actividades económicas, y las ciudades y villas tenían sus propias estructuras administrativas para gestionar los asuntos locales.



3.4 Administración en la edad moderna y época contemporánea

Aportes como el de Mogollón (2020) señalan que en la Edad Moderna la administración toma un giro importante, con “el surgimiento del comercio, y se conciben mejoras de los procesos en la selección de personal” (p 51). En este período aparece un personaje que genera importantes aportes como es Adam Smith, con su obra “Las riquezas de las naciones”. Mientras, en la Época Contemporánea se evidencia una transformación positiva de la administración con la influencia de autores como Henri Fayol y Frederick Taylor.

Durante la Edad Moderna, la administración experimentó un gran cambio y se desarrolló como una actividad independiente y profesional. Con el surgimiento de los estados nacionales y la centralización del poder, la administración se volvió más compleja y especializada.

En la Edad Moderna, la administración pública se caracterizó por la creación de una burocracia estatal y la profesionalización de los funcionarios públicos. Los funcionarios eran contratados en función de sus habilidades y conocimientos técnicos, y la administración se organizaba en torno a departamentos y áreas especializadas.

Uno de los mayores ejemplos de la administración en la Edad Moderna fue la creación del sistema de administración pública francesa por parte del cardenal Richelieu durante el reinado de Luis XIII. Este sistema incluía una estructura jerárquica y una división clara de funciones y responsabilidades, y estableció las bases para la administración pública moderna.

Además de la administración pública, la administración privada también experimentó un gran cambio durante la Edad Moderna. La Revolución

Industrial y el surgimiento de las empresas capitalistas llevaron a la creación de estructuras de gestión empresarial más complejas y especializadas.

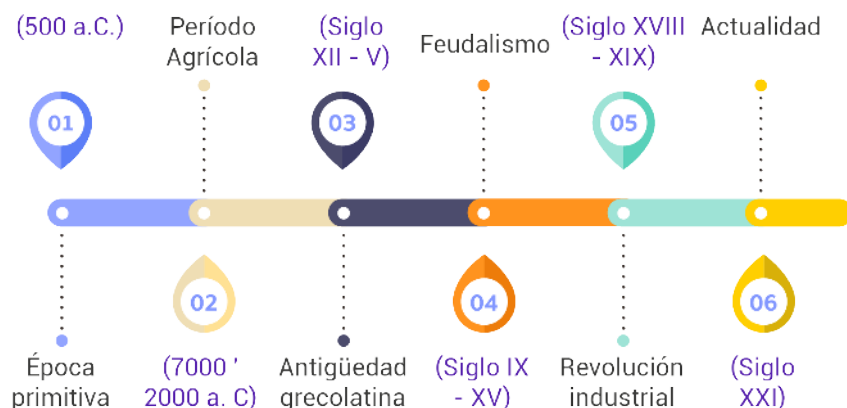
La administración en la Época Contemporánea ha evolucionado y se ha desarrollado recientemente, impulsada por los cambios en la tecnología, la globalización y la creciente complejidad de las organizaciones.



Al finalizar el presente apartado y dar paso al siguiente, le invito a revisar la presente línea de tiempo (figura 6), en la cual se marcan épocas en las que la administración proyecta aspectos sobresalientes, respondiendo a las diferentes etapas de la humanidad y sus necesidades.

Figura 6

Épocas significativas para la administración



Nota. Adaptado de *Historia de la administración* [Ilustración], por Bastidas, A., 2020, [TOMI](#), CC BY 4.0.

3.5 El maquinismo y los inventos: transformación de los métodos de producción y organización del trabajo

La demanda social y las formas de convivencia insisten en la aparición de nuevos procesos, mismos que se proyectan en innovaciones e inventos. En este sentido, en el presente apartado abordaremos aspectos relacionados con el maquinismo, y cómo a partir de estos se transforman los métodos de producción y organización de trabajo.

Según la RAE (2022) el maquinismo corresponde al “empleo predominante de las máquinas en la industria moderna” (párr. 1). A decir de Rodrigo (2018) es en la segunda Revolución Industrial cuando el maquinismo toma relevancia, con “el incremento de la producción y el predominio de las grandes empresas, junto con el comienzo de la expansión mundial de la comercialización de productos” (p 8).

Durante este periodo se generan una serie de inventos que buscan mejorar la vida de las personas, facilitar su desenvolvimiento social y cuando hablamos de la transformación de los métodos de producción se precisa de una tecnificación y en la organización del trabajo, se proyecta a procedimientos que optimicen los tiempos y recursos.

3.6 Momentos de la revolución industrial

Partiremos refiriendo que la Revolución Industrial correspondió al periodo de las transformaciones en el ámbito económico, social y tecnológico. Se precisa que su aparición tiene lugar a finales del siglo XVIII y se extiende hasta mediados del siglo XIX. Con este planteamiento coincide Vásquez (2019), al afirmar que la Revolución Industrial es “considerada como uno de los hitos que más cambios ha generado en la historia” (p 2), estos se reflejan en ámbitos sociales, económicos, culturales y tecnológicos.



Para reforzar determinados conceptos y evidenciar impactos de este proceso, le invito a revisar el documento [“La revolución industrial y sus consecuencias en el medioambiente”](#), del cual observe la parte gráfica en la que se resume el proceso.

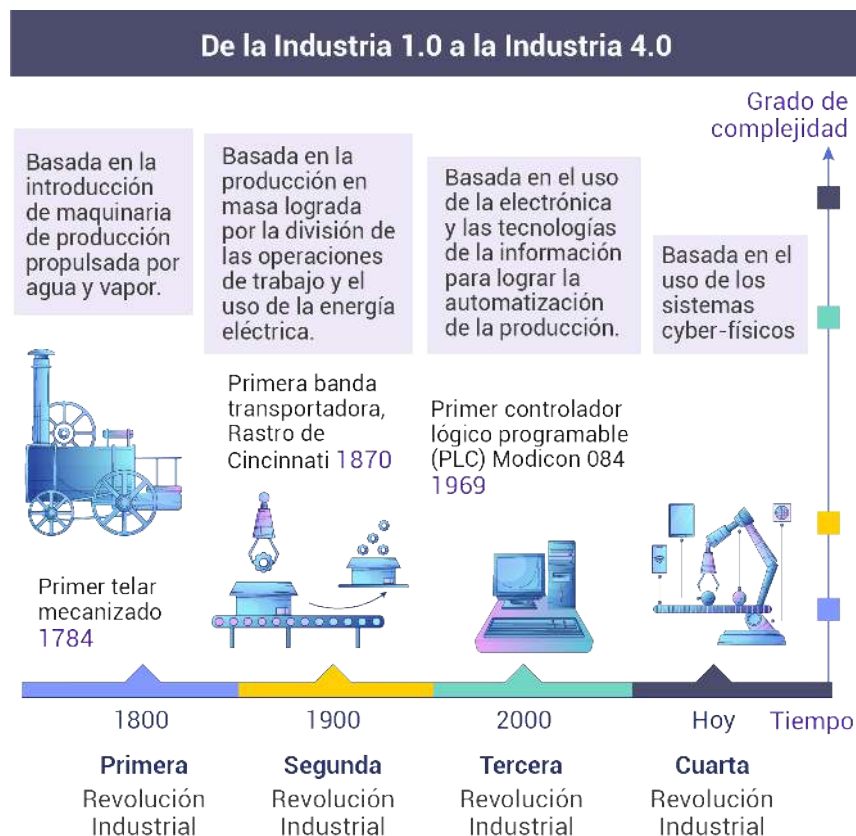
Recuerde que la principal característica de la Revolución Industrial es el cambio que se produce en la forma de producir, pasando de lo manual a una producción mecanizada, que involucra máquinas y una serie de inventos, que más adelante se alinean con aspectos como la tecnología y se produce una mayor optimización. A partir de estos grandes cambios, evidentemente los procesos ejecutados por el hombre y la organización se modifican, impactando en aspectos como la misma producción y economía, que a la vez cambian el comportamiento social.

Hasta el momento, los planteamientos revisados se enfocan en el origen o los primeros años de la Revolución Industrial como aporte al origen de la administración, sin embargo, en la actualidad se precisa de 4 procesos, cada uno de estos con mayor incidencia y nuevas transformaciones, de los cuales se precisan detalles a continuación:



Figura 7

De la Industria 1.0 a la 4.0



Nota. Tomado de *Iniciativa UANL 4.0 [Ilustración]*, por Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, 2019, [UANL](https://uanl.mx), CC BY 4.0.

En la figura previa se observa precisamente lo que han significado los momentos de la Revolución Industrial, que se complementan con el aporte de Gómez-Cano et al. (2018).

La primera surgió con la aparición de las primeras máquinas, la segunda se caracterizó por la producción en masa y el trabajo en cadena, la tercera supuso un cambio debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la cuarta revolución destaca por características como la velocidad, el ámbito y el impacto en los sistemas.

3.7 Cambios y conflictos surgidos en la revolución industrial

Sin duda, la Revolución Industrial detona una serie de cambios, en tanto se modifican los procesos generados de forma continua por la población y frente a ello la necesidad de analizar precisamente estos parámetros.

Al hablar de cambios y conflictos, se proyectan nuevos procesos tanto a nivel individual como colectivo, y si de empatar este estudio con la administración nos vinculamos a las organizaciones, mismas que se ven obligadas a cambiar, en tanto responden a los usuarios, buscan nuevos segmentos de intervención y para ello toman provecho de los nuevos recursos, de la adaptación a procesos innovadores, entre otros.



Actividad de aprendizaje recomendada

Reforcemos el aprendizaje resolviendo la siguiente actividad:

Realice una línea de tiempo sobre la evolución de la administración.

Considere los logros más sobresalientes de cada época y los perfiles o autores que contribuyeron con los cambios. Para lograr esta actividad, trabaje en una infografía y no olvide enfatizar los logros de los últimos años, en cuanto a la influencia de la digitalización y la tecnología.

Nota: por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.





Semana 4

Unidad 3. La administración en la historia

3.8 Las nuevas ideologías y doctrinas

Las nuevas ideologías y doctrinas en administración buscan mejorar la eficiencia, la efectividad y la competitividad de las empresas y organizaciones en el mundo actual, y han demostrado ser efectivas para alcanzar estos objetivos. Estas ideologías en administración se han vuelto cada vez más relevantes en la gestión empresarial y organizacional, y han demostrado ser eficaces para mejorar el rendimiento y la competitividad de las empresas y organizaciones en el mundo actual.



Se reconocen diferentes corrientes del pensamiento y con ello nuevas ideologías que pueden atender a la gestión del conocimiento, gestión basada en valores, gestión por procesos, gestión basada en la experiencia del cliente y basada en la agilidad.

3.9 Expansión de la revolución industrial

Previamente, se han revisado los momentos de la Revolución Industrial, que a la vez permiten reflejar la expansión que esta ha tenido en el tiempo. En cuanto al territorio, la Revolución Industrial se expandió desde su lugar de origen en Gran Bretaña, a otras partes de Europa y a América del Norte durante el siglo XIX. La producción industrial se intensificó en el continente europeo en las décadas de 1830 y 1840, y luego se extendió a países como Estados Unidos, Canadá y Japón en las décadas de 1860 y 1870.



En Europa, la industrialización se extendió a Francia, Alemania, Bélgica y otros países en las décadas de 1830 y 1840. La expansión industrial en Europa se vio impulsada por la liberalización de los mercados, la mejora de las infraestructuras de transporte y la inversión en educación y formación técnica.

En América del Norte, la industrialización se aceleró después de la Guerra Civil estadounidense, que terminó en 1865. Los Estados Unidos se convirtieron en el líder mundial en producción industrial en la década de 1890, impulsado por la abundancia de recursos naturales y la mano de obra disponible. También se produjo una importante industrialización en Canadá, en particular en la región de Ontario, donde se desarrolló una industria textil y de maquinaria.

Japón también experimentó una importante industrialización en la segunda mitad del siglo XIX. Después de la restauración Meiji en 1868, el país adoptó políticas económicas que favorecían la industrialización, lo que llevó a una rápida modernización en sectores como la industria textil, la construcción naval y la producción de acero.

Para reforzar su conocimiento sobre los procesos de la Revolución Industrial, especialmente durante la Primera Revolución Industrial, le invito a explorar la siguiente presentación web sobre "[La historia de la primera revolución industrial](#)". En ella podrá identificar los distintos aspectos y características que marcaron este proceso histórico.



Para comprender los procesos de la Segunda Revolución Industrial, le invito a ver el siguiente video sobre "[La historia de la Segunda Revolución industrial](#)", en el que podrá identificar los diferentes aspectos y características que se dieron en este proceso.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Identifique y analice las nuevas doctrinas e ideologías alineadas a la administración. Realice un ensayo no menor a 2 páginas, con fuentes de los últimos 5 años y coloque ejemplos prácticos vinculados a casos reales de la actualidad.

Nota: por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Realice la siguiente autoevaluación para comprobar sus conocimientos.



Autoevaluación 3

1. ¿Cuáles son las características de los tiempos prehistóricos de la administración?
 - a. Se presentan las primeras comunidades y formas de organización.
 - b. Durante esta etapa aparecen las primeras comunidades nómadas y con ello la organización familiar y distribución de las tareas.
 - c. Se evidencian las primeras formas de supervivencia.
2. Como parte de la historia de la administración, ¿a qué época corresponde el desarrollo de sistemas de producción y comercio?
 - a. Antigua Grecia y Roma.
 - b. Edad de Bronce y Edad de Hierro.
 - c. Antigua China.



3. En cuanto a la designación de roles en una organización, en la antigua China se desarrolla un aspecto de incidencia para la administración, ¿bajo qué denominación se le conoce?
- a. Jerarquía.
 - b. Democracia.
 - c. Meritocracia.
4. ¿Cuál es la época en la que domina en la administración la nobleza y la Iglesia?
- a. Tiempos prehistóricos.
 - b. Edad Moderna.
 - c. Edad Media.
5. ¿En qué periodo influye la Revolución Industrial y el surgimiento de empresas capitalistas?
- a. Edad Media.
 - b. Edad Moderna.
 - c. Feudalismo.
6. ¿Cuáles son las características que marcan la época contemporánea de la administración?
- a. Tecnología, globalización.
 - b. Cambios de moneda.
 - c. Globalización y digitalización.
7. ¿Cómo se define el maquinismo en la línea de tiempo de evolución de la administración?
- a. El maquinismo se define como el empleo continuo de las máquinas en la industria moderna, las cuales apoyan los procesos ejecutados por los humanos.
 - b. La introducción de la maquinaria y las innovaciones tecnológicas transformaron los métodos de producción, dando lugar a la



aparición de grandes fábricas y a una mayor necesidad de coordinar y administrar los recursos humanos, materiales y financieros.

c. Incorporación de las máquinas frente a los procesos manuales.

8. ¿Cuál es el principal cambio que se produce con la Revolución Industrial al margen de la forma de organización y comercialización de productos?

a. Se produjo una transición hacia la producción a gran escala en fábricas, gracias al desarrollo de la maquinaria y la mecanización de los procesos productivos.

b. Sucede una transición de lo manual a una producción mecanizada, que involucra máquinas y una serie de inventos, que más adelante se alinean con aspectos como la tecnología y se produce una mayor optimización.

c. Nuevas formas de organización y una gestión más estructurada.

9. ¿Cuáles son las etapas de la Revolución Industrial y a qué corresponde cada una de estas?

a. Se precisan de 3 etapas, la primera asociada a la incorporación de maquinaria, la segunda ligada a la aceleración de procesos y una tercera, vinculada a la tecnología.

b. Se señalan 4 etapas: la primera surgió con la aparición de las primeras máquinas, la segunda se caracterizó por la producción en masa y el trabajo en cadena, la tercera supuso un cambio debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y la cuarta revolución destaca por características como la velocidad, el ámbito y el impacto en los sistemas.

c. Se resume en 4 etapas, que responden a máquinas, tecnificación, procesos y tecnología.



10. ¿Cuáles son los factores que marcan la cuarta etapa de la Revolución Industrial?

- a. La digitalización y nuevas tecnologías.
- b. Las tecnologías de la información y comunicación.
- c. Las plataformas sociales.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 5

Unidad 4. La administración científica o escuela clásica de la administración

4.1 Introducción

Al llegar a la presente unidad corresponde el análisis de la administración científica, en tanto esta tiene como base diferentes teorías, que han permitido construir lo que hoy conocemos como administración. En este sentido, se destacan los aportes de Taylor y Fayol, cuyos enfoques se han orientado, por una parte, a la oportunidad de mejorar cada uno de los procesos involucrados en la producción, con lo que se incluye a los miembros de una organización, mientras que, desde el otro enfoque, los cambios deben evidenciarse a nivel gerencial para tener una optimización de bajada con los otros perfiles. En las siguientes líneas se precisan con mayor detalle los aportes de estos teóricos para que usted disponga de diversos argumentos y amplíe sus conocimientos.

Revise el contenido propuesto a continuación, así como su texto “Fundamentos de administración” (Ramírez C. 2017) en las páginas correspondientes pp. 128-164. No olvide también revisar los documentos sugeridos, que le permitirán ampliar el conocimiento.



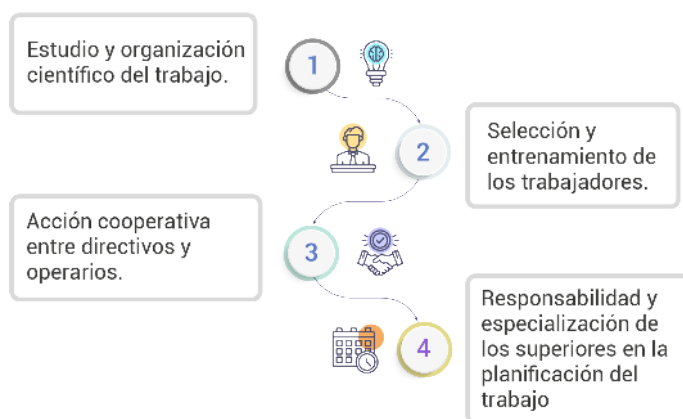
4.2 La administración científica de Frederick Taylor (1856-1915)

La administración científica fue una corriente de pensamiento en la gestión empresarial desarrollada por Frederick Taylor a principios del siglo XX.

A decir de López (2019), Taylor es también conocido como “el padre de la administración científica”, cuyos principales aportes se enfocan en la administración a partir de “la observación de tiempos y movimientos del trabajo humano” (p 11).

Figura 8

Principios de la administración científica



Nota. Adaptado de *Administración científica* [Ilustración], por Quiroa, M., 2021, [Economipedia](#), CC BY 4.0.

Antes de avanzar en el desarrollo de este apartado, revise el cuadro previo, en el que se precisan los principios dados por este autor. Para él, la administración científica se basaba en la idea de que se podía mejorar la eficiencia en el lugar de trabajo, analizando y mejorando cada uno de los procesos involucrados en la producción.

Sus argumentos parten de generar una evaluación previa de los colaboradores, entendiendo que el proceso de contratación no debe tomarse a la ligera, sino entender que estos disponen de habilidades y conocimientos que pueden generar beneficio para la organización. Se promueve la especialización del

trabajo, en la que cada trabajador se encargaba de realizar una tarea específica y repetitiva para la que estaba capacitado, lo que permitía una mayor eficiencia.

Estudios como el de Barba (2010), señalan que los aportes de Taylor significan una de las contribuciones más importantes en relación con la organización del trabajo en las épocas modernas. Desde su visión se genera un completo estudio de los procesos que se incluyen en la producción, y partiendo de la observación y experimentación se miden tiempos, movimientos, tipos de actividad, y otros, a la medida de generar aportes que posibiliten su optimización.

Sin duda, “el sistema de Taylor se caracteriza por buscar el aumento de la producción y de la productividad”, sin embargo, se limitan determinadas capacidades del sector obrero, dando paso a la necesidad de “contar con los conocimientos científicos de los ingenieros, y con ello la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo” (p 22).

4.3 La administración industrial y general de Henri Fayol (1841- 1925)

La administración industrial y general, también conocida como Teoría Clásica de la Administración, fue desarrollada por el ingeniero francés Henri Fayol a principios del siglo XX. Fayol fue un influyente teórico de la gestión empresarial y sus ideas sobre la administración han sido muy influyentes en el campo de la gestión.

Esta información se afirma con los planteamientos de Martín (2019), quien señala a Henri Fayol como uno “de los grandes contribuyentes al enfoque clásico de la Administración general y la Administración industrial” (párr. 1). Su aporte se direcciona en aspectos que Taylor no ha identificado, tal es el caso del análisis de los aspectos vinculados con la dirección, generando contribuciones a nivel administrativo. Gracias a los aportes de Fayol, en la actualidad podemos precisar del proceso administrativo, puesto que él plantea que la gestión se podía dividir en cinco funciones principales: planificación,



organización, dirección, coordinación y control; estas funciones se aplican a todos los niveles de la organización, desde los gerentes hasta los trabajadores de línea.

Este autor recoge 14 principios en torno a los planteamientos de Fayol, los que se evidencian en división del trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, jerarquía, centralización, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de cuerpo.



Le invito a revisar el siguiente video: “¿Qué es [la Teoría clásica de la administración? Autores y seguidores](#)”, en el que podrá conocer a los precursores de la teoría clásica de administración y de otros autores que se alinearon con el aporte de sus conocimientos a esta teoría



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. A partir de los conceptos revisados sobre estas teorías, indague dos ejemplos prácticos en los que su aplicación se vea efectiva. Elabore un recurso multimedia, consultando fuentes directas, converse con los directivos de las organizaciones y genere conclusiones de las oportunidades de adaptación de estas teorías. El recurso debe ser llamativo, creativo e innovador.
2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:





Autoevaluación 4

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. ¿A quién se le atribuye el título del padre de la administración científica y en qué siglo tiene mayor influencia?
 - a. Siglo XIX – Frederick Taylor.
 - b. Siglo XX – Frederick Taylor.
 - c. Siglo XVIII – Fayol.
2. ¿Cuáles son los principios de la administración científica que inciden directamente en su desarrollo?
 - a. Estudio y organización científica del trabajo y entrenamiento de los trabajadores.
 - b. Responsabilidad y especialización de los superiores en la planificación del trabajo.
 - c. Todas las anteriores.
3. ¿Cuál es el objetivo de la escuela científica o clásica de la administración?
 - a. Fenómeno administrativo.
 - b. Teorías administrativas.
 - c. Operación administrativa.
4. ¿A qué término corresponde la premisa “cada trabajador se encargaba de realizar una tarea específica y repetitiva para la que estaba capacitado, lo que permitía una mayor eficiencia”?
 - a. Proceso de contratación.
 - b. Habilidades y conocimientos del trabajador.
 - c. Especialización del trabajo.



5. Taylor, como uno de los más notorios teóricos en materia de administración, plantea los principios de gestión científica, ¿a qué se refiere con ellos?
- a. La organización, racionalización y supervisión del trabajo.
 - b. Importancia de la coordinación de las unidades de una empresa.
 - c. Evaluación previa de los colaboradores.
6. ¿Cuál es la propuesta generada por Henri Fayol con relación a la administración?
- a. Plantea que la gestión administrativa puede dividirse en diferentes pasos, que contribuyen con el proceso como un todo.
 - b. Ideas que influyen en el campo de la gestión.
 - c. Mayor capacitación para mayor eficiencia.
7. En su teoría, ¿cuáles son los enfoques de la administración a los que se refiere Taylor?
- a. Procesos administrativos.
 - b. Nueva educación para cambiar la mentalidad de la época, a nivel de patrones, obreros y el mismo pueblo.
 - c. Formación de los cargos en alto nivel jerárquico.
8. ¿Cuáles son los postulados dados desde la propuesta de Taylor?
- a. El trabajo debe ser programado.
 - b. Los salarios deben establecerse según el funcionamiento de la empresa.
 - c. Mínimo consumo del esfuerzo humano.
 - d. Separación entre el trabajo de planificación o labor intelectual y manual.
 - e. Todas las anteriores.



9. En la relación patrón-obrero, en la administración científica, ¿cuál es el objeto de fortalecer precisamente esta relación?

- a. Máxima prosperidad.
- b. Formación y capacitación permanente.
- c. Compartir de intereses.

10. En la teoría de Taylor, ¿qué tipo de relación debe considerarse en cuanto a la administración de talleres?

- a. Estudio administración en el campo de la industria mecánica.
- b. Estudio Shop Management.
- c. Principios de la administración en la era industrial.

[Ir al solucionario](#)

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 6

Unidad 5. Escuelas y tendencias actuales de la administración

5.1 Introducción

En su evolución y desarrollo, la administración demuestra que es una disciplina amplia que abarca diferentes enfoques teóricos y responde a tendencias actuales. Como resultado, existen varias escuelas o enfoques en la administración que se han desarrollado con el tiempo, las cuales analizaremos en el transcurso del presente apartado.

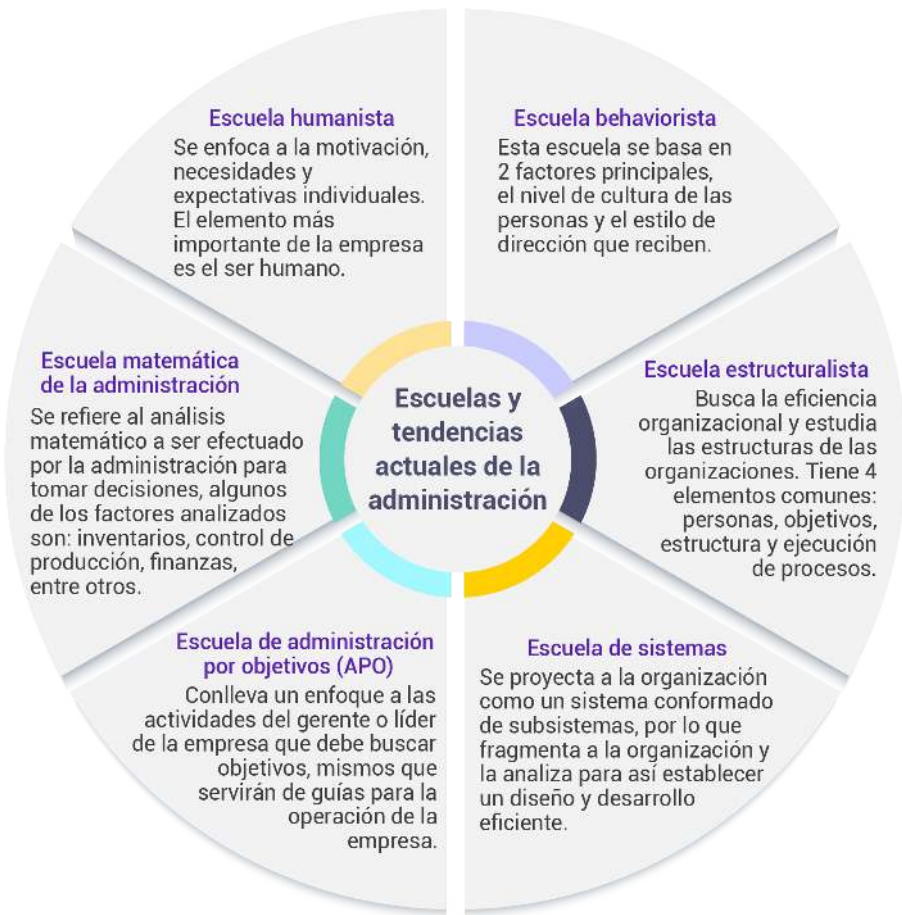
Esta unidad surge de la necesidad de conocer y analizar a dónde camina la administración como ciencia, considerando que está experimentando una serie de cambios, los cuales se han enfocado en la adaptación y la mejora continua para enfrentar los retos de la sociedad, de un mundo globalizado y



tecnológico en el cual nos desenvolvemos. Para apoyo de esta unidad, le invito a revisar la cuarta parte del texto “Fundamentos de administración” (Ramírez C. 2017) en el que se desglosan las escuelas y tendencias.

Así también, observe la siguiente figura y los primeros aportes que se presentan:

Figura 9
Escuelas y tendencias actuales de la administración

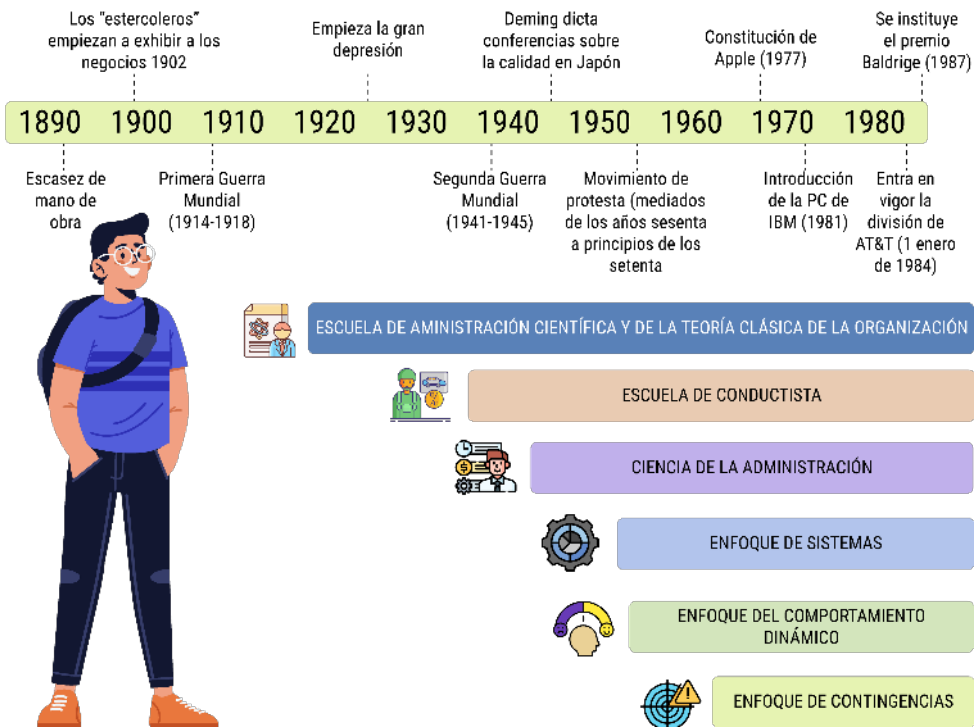


Nota. Tomado de *Escuelas y Tendencias Actuales de La Administración* [Ilustración], por Moína, C., s.f., [Scribd](#), CC BY 4.0.



Para conocer sobre la evolución de las teorías del pensamiento administrativo y los aportes de distintos pensadores en la consolidación de la teoría de la administración, lo invito a revisar la siguiente figura:

Figura 10
Evolución de las teorías del pensamiento administrativo



Nota. Tomado de *Fundamentos de la Administración* [Ilustración], por Robbins, S., Coulter, M. y De Cenzo, D., 2017, Pearson Educación, CC BY 4.0.

5.2 La escuela de las relaciones humanas o escuela humanista

Figura 11

Factores para el origen de la escuela de relaciones humanas



Nota. Tomado de *Escuela de las relaciones humanas* [Ilustración], por Quiroa, M., 2021, [Economipedia](#), CC BY 4.0.

Para el análisis de la escuela de las relaciones humanas, le invito a revisar la figura previa en la que se muestran determinados parámetros sobre el origen de esta escuela. Se presenta como periodo de origen para esta escuela la década de 1930, cuyo enfoque atiende a la importancia de las relaciones humanas y el comportamiento humano en la organización, así como la eficiencia y productividad.

Aportes como el de Pérez (2019) señalan que esta escuela responde a la identificación de las necesidades de los trabajadores, en cuanto estos alcancen “satisfacción personal en la organización a la que pertenecen” (p 115), y no solo el enfoque en cuanto a la necesidad económica. Se reconoce la

importancia que tienen los colaboradores, se reconocen sus necesidades y motivaciones, mismas que deben ser consideradas parte de la gestión y planificación empresarial.

Figura 12

Pirámide de Maslow



Nota. Adaptado de *La pirámide de Maslow* [Ilustración], por Navarro, J., 2019, [McGraw-Hill](#), CC BY 4.0.

Es importante que usted pueda revisar la figura correspondiente a la pirámide de Maslow, siendo esta parte de la teoría considerada en esta escuela, misma que proyecta de forma jerárquica las necesidades que deben satisfacerse, incluyendo aquellas vinculadas a la superación y el alcance del pleno potencial. Deben considerarse necesidad de pertenencia, la necesidad de autorrealización y la necesidad de reconocimiento, para lograr una mayor satisfacción laboral y, en última instancia, una mayor productividad.

El documento de Mendoza (2018) puntualiza que esta escuela tiene como precursor a Elton Mayo (1933), que obtiene conclusiones de la “relación entre la iluminación y la productividad en el trabajo, pero a la vez generó un análisis en cuanto a la incidencia del trabajo grupal en la productividad del trabajo” (p 221). En este sentido, se concluye la necesidad de combinar aspectos físicos del lugar de trabajo, pero también los vinculados a factores psicosociales.

También se enfatiza la importancia del liderazgo y la comunicación efectiva como medios para motivar a los empleados y fomentar su compromiso con la organización.

5.3 La escuela behaviorista o del comportamiento administrativo

La escuela behaviorista surge como una respuesta a la escuela clásica de la administración y se enfoca en la estructura y diseño organizacional.

Aportes como el de Solis (s.f.) se refieren a esta escuela como la teoría del comportamiento, la cual marcó “una nueva dirección y enfoque dentro de la teoría administrativa” (p 1). Uno de los principales exponentes de la escuela behaviorista es B.F. Skinner, quien desarrolló la teoría del condicionamiento operante. Esta teoría sostiene que el comportamiento humano es influenciado por las consecuencias que sigue, y que las personas tienden a repetir aquellos comportamientos que son recompensados y evitar aquellos que son castigados.

Para Mercado et al. (2022) los aportes sobre la escuela behaviorista se centran en sus inicios, mismos que tienen lugar en “la década de los años cincuenta del siglo XX, cuyos puntos de interés se centran en la visión del hombre y sus impulsos, así como necesidades y motivaciones de los trabajadores, dirección, toma de decisiones y otros” (p 112). La escuela behaviorista de la administración sostiene que la administración debe enfocarse en el comportamiento humano para lograr una mayor eficacia y eficiencia en la organización. Se enfoca en la motivación y el comportamiento de los trabajadores, y argumenta que la satisfacción laboral y la productividad son resultado de la relación entre los estímulos y las respuestas.



Sugiero la revisión del documento “[El comportamiento ético del gerente desde la mirada de la teoría behaviorista](#)”, en el que ampliaré el aporte sobre esta teoría en estudio.



5.4 La escuela estructuralista, teoría de las organizaciones

La escuela estructuralista tiene como punto de origen la década de 1950 y se desarrolla como una respuesta a la escuela clásica y la escuela de las relaciones humanas.

Los teóricos de la escuela estructuralista argumentaban que las organizaciones debían ser estudiadas como sistemas sociales y que era necesario comprender las interacciones entre las partes para entender el funcionamiento de la organización. Esta escuela enfatizó la importancia de la estructura organizacional, el diseño y la tecnología como factores que influyen en el desempeño y el éxito de la organización.

La escuela estructuralista de la teoría de las organizaciones también se enfocó en el análisis de los procesos de toma de decisiones y en la influencia del entorno externo en la organización. Se argumentaba que las organizaciones debían ser capaces de adaptarse a los cambios del entorno y que el éxito de la organización dependía en gran medida de su capacidad de adaptación.

A decir de Solano y Yachi (2017) esta corriente busca “equilibrar los recursos de la empresa, con atención en su estructura y recurso humano, abordando aspectos como la correspondencia entre la organización formal e informal, los objetivos organizacionales y los objetivos personales y los estímulos materiales y sociales” (p 5). En esta escuela se reconocen aspectos como:

- Autoridad.
- Comunicación.
- Estructura de comportamiento.
- Estructura de formalización.

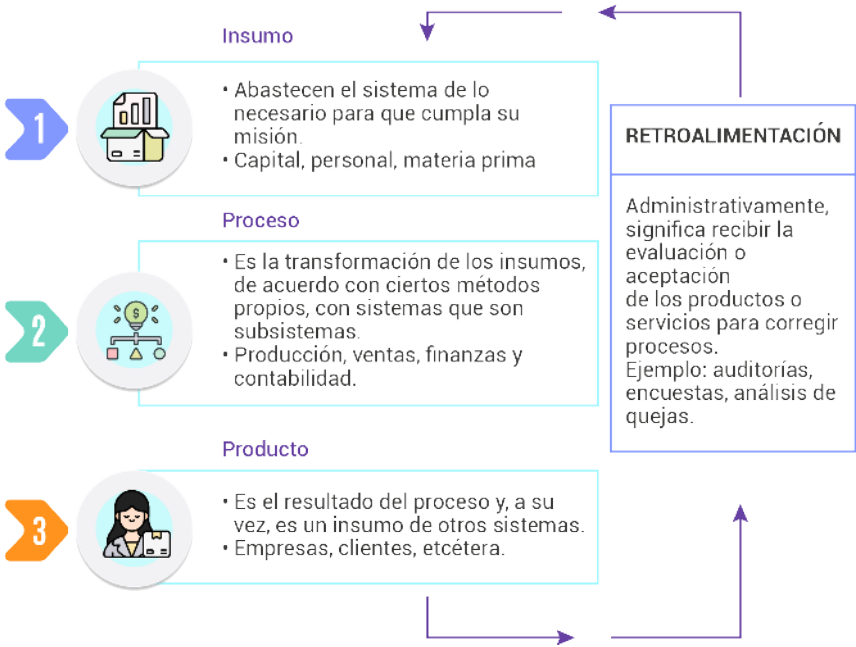
5.5 Escuela de sistemas

Partiremos este apartado con la visualización del video “[Teoría de los sistemas en la administración](#)”, en el que se presenta un aporte inicial para entender el objeto de esta escuela. En esta se argumenta que las



organizaciones deben ser analizadas como sistemas complejos y que el éxito de la organización depende de la interacción entre los diferentes elementos del sistema. Se enfocan en la identificación de los componentes clave del sistema y en la manera en que estos interactúan para lograr los objetivos de la organización. En este sentido, se plantea la siguiente figura.

Figura 13
Fundamentos de la administración



Nota. Adaptado de *Fundamentos de Administración* [Ilustración], por Clavijero, s.f., [Cursos Clavijero](#), CC BY 4.0.

Los teóricos de la escuela de sistemas argumentan que las organizaciones deben ser analizadas como sistemas complejos y que el éxito de la organización depende de la interacción entre los diferentes elementos del sistema. Se enfocan en la identificación de los componentes clave del sistema y en la manera en que estos interactúan para lograr los objetivos de la organización. En este trabajo de un todo, se analiza también “la interdependencia entre las diferentes partes de la organización, la

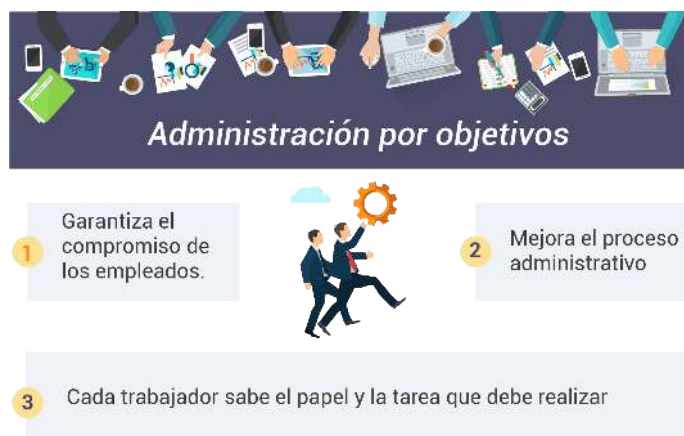
organización misma y su medio” (Pantoja-Aguilar y Garza-Treviño, 2019, p. 148), que a la vez funcionan como una red, de la que se evalúa su desempeño global, pero a la vez el nivel de eficiencia de las relaciones que se conciben.

Otro aspecto a considerar en esta escuela es la importancia que tiene la retroalimentación, misma que comprende la información que la organización recibe de su desempeño, y a partir de esta tomar decisiones, realizar ajustes y mejorar los procesos para alcanzar los objetivos.

5.6 Escuela de administración por objetivos

Figura 14

Administración por objetivos



Nota. Adaptado de *Administración por objetivos* [Ilustración], por Quiroa, M., 2020, [Economipedia](#), CC BY 4.0.

La escuela de Administración Por Objetivos (APO) es una corriente de pensamiento dentro de la teoría de la administración que se enfoca en el establecimiento de objetivos claros y específicos como base para la planificación, el control y la evaluación del desempeño de la organización y de sus miembros. La figura propuesta señala precisamente las ventajas de aplicación de este tipo de escuela.

Aportes como el de Martínez et al. (2022) refieren a que Peter Drucker es quien propone la APO en el año 1954, y si bien no acuñó el término, sí genera las bases y principales argumentos, con un enfoque en cuanto los objetivos debían ser establecidos de manera clara, específica, medible y alcanzable, y que debían ser acordados entre los gerentes y los empleados para asegurar la participación activa de todos los miembros de la organización. Esta escuela se proyecta como un método administrativo y “forma parte de la evolución de las prácticas y teorías administrativas que se inician modernamente a partir de finales del siglo XIX, con un recorrido que cubre más de 120 años” (p 96).

5.7 Escuela matemática de la administración

La escuela matemática de la administración es una corriente de pensamiento dentro de la teoría de la administración que se enfoca en la aplicación de técnicas matemáticas y estadísticas para mejorar la toma de decisiones en la gestión empresarial, cuyo origen data los años 1940 y despunta para 1950, siendo uno de los principales exponentes George Dantzing. A decir de Enríquez (2021), esta escuela es una “teoría enfrascada en las ciencias administrativas, cuyo objetivo es dar respuesta a determinados problemas organizacionales mediante el uso de modelos matemáticos” (párr. 1).

Estos modelos matemáticos se aplican en la toma de decisiones administrativas, buscando que las mismas alcancen mayor exactitud y reducir el margen de cambios, con lo que se optimizan los recursos humanos, financieros y materiales. Las decisiones son más precisas y efectivas si se basan en el análisis de datos y la modelización matemática de los procesos empresariales; esta perspectiva ha sido aplicada en diversas áreas de la gestión empresarial, como la planificación de la producción, la gestión de inventarios, la planificación financiera y la gestión de proyectos.

En su aplicación se pueden evidenciar las siguientes fases:



Figura 15

Fases de la escuela matemática de la administración



Nota. Adaptado de *Teoría matemática de la administración. Investigación de operaciones* [Ilustración], por Trejo, S., 2023, [Gestiopolis](#), CC BY 4.0.

Reforcemos el aprendizaje resolviendo la siguiente actividad.



Actividad de aprendizaje recomendada

Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.





Autoevaluación 5

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. ¿Cuál es la importancia y el impacto de la escuela de relaciones humanas en el ámbito de la administración?
 - a. Su incidencia está directamente ligada a las relaciones y el comportamiento humano.
 - b. Se pone énfasis en la importancia de las personas en las organizaciones y en el impacto que las relaciones interpersonales tienen en el rendimiento y la satisfacción laboral.
 - c. Busca generar satisfacción en las relaciones humanas.
2. ¿Qué factores aborda la escuela humanista como propio de las organizaciones?
 - a. La eficiencia y la productividad.
 - b. Calidad e innovación.
 - c. Sostenibilidad y tecnología.
3. ¿Cuál es la base de la escuela de relaciones humanas con relación a las necesidades de las personas?
 - a. Identificación de necesidades.
 - b. La pirámide de Maslow.
 - c. Comportamiento humano por contexto.
4. ¿Cómo se relaciona el surgimiento de la escuela humanista en la administración con la necesidad de humanizar la gestión y la influencia de las ciencias humanistas en este enfoque?
 - a. A través de fundamentos teóricos y conceptuales para comprender el comportamiento humano, la motivación, la satisfacción laboral y otros aspectos relacionados con las personas en el entorno organizacional.



- b. La implementación de procesos de mejora continua dirigidos a la fuerza laboral.
- c. Humanización de la administración.

5. ¿Quién es el precursor de la escuela humanista y cuál es la referencia más importante que plantea?

- a. Corresponde a Taylor, quien precisa del abordaje frente al comportamiento humano.
- b. Corresponde a Elton Mayo, quien se refiere a los espacios físicos para aportar en aspectos psicosociales.
- c. Corresponde a Elton Mayo, quien precisa del abordaje físico.

6. ¿A qué escuela responde el behaviorismo y cuál es el enfoque en el que se centra?

- a. Responde a la escuela humanista y se enfoca en la distribución de actividades.
- b. Responde a la escuela clásica y se enfoca en el comportamiento del trabajador.
- c. Responde a la escuela humanista y se enfoca en el comportamiento del trabajador.

7. ¿Quién es considerado como uno de los principales exponentes del behaviorismo y qué teoría detalla?

- a. Skinner es considerado uno de los principales exponentes del behaviorismo.
- b. B.F. Skinner, quien desarrolló la teoría del condicionamiento operante.
- c. Taylor y plantea la teoría del comportamiento grupal.
- d. En la escuela de sistemas las organizaciones deben ser analizadas como sistemas complejos y que el éxito de la organización depende de la interacción entre los diferentes elementos del sistema.



8. ¿En qué se enfoca la teoría de Taylor de la escuela de administración?
- a. En el establecimiento de objetivos claros y específicos.
 - b. En el proceso administrativo.
 - c. Todas las anteriores.
9. ¿Cuál es el impacto de la escuela matemática en la administración al utilizar modelos matemáticos para abordar problemas organizacionales?
- a. Ayuda a optimizar procesos, asignar recursos de manera eficiente y tomar decisiones estratégicas.
 - b. Permite el uso de modelos estadísticos.
 - c. Amplía las opciones de análisis y mejora la toma de decisiones.
10. ¿Cómo abordaron los teóricos de la escuela estructuralista el estudio de las organizaciones como sistemas sociales?
- a. Se estudia la necesidad de las organizaciones como sistemas sociales complejos en lugar de analizarlas únicamente desde una perspectiva técnica o individual.
 - b. Se estudia a las organizaciones como estructuras ordenadas.
 - c. Se estudia a las organizaciones como sistemas simples que desde el orden y planificación son llevaderas.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 3:

Distingue y aplica los procesos de la administración y las principales herramientas de gestión utilizadas en el ámbito administrativo.

Para lograr el resultado de aprendizaje, se abordarán los ciclos del proceso administrativo y sus funciones clave, tales como la planificación, toma de decisiones, comunicación, control y evaluación. A través de actividades prácticas y ejemplos, podrá aplicar estos conceptos en escenarios reales, utilizando herramientas y métodos que optimicen la gestión dentro de cualquier organización.

Al finalizar, logrará distinguir y aplicar correctamente estos procesos y herramientas en contextos administrativos reales, mejorando la eficiencia y efectividad de la gestión organizacional.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 7

Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo

6.1 Funciones del proceso administrativo: método científico

Aportes como el de Hernández y Hernández (2019) señalan que el proceso administrativo corresponde a un modelo elaborado y puesto en práctica por Henry Fayol y atiende a “una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa” (p 66), mismas que se reflejan en la planeación, la organización, la dirección y el control.



Pero, ¿por qué es importante su aplicación? Desde los aportes de Vásquez et al. (2021) se responde a esta interrogante, en cuanto se habla de la aplicación correcta del proceso administrativo, el cual permite el buen funcionamiento de las organizaciones, considerando las etapas que se implementan y la relación de estas entre sí, lográndose un proceso integral que permite el desarrollo y uso eficiente de los recursos en cada fase. El proceso administrativo es transversal al desarrollo de la organización, en tanto apunta a beneficiar en la optimización de recursos, el manejo del talento humano y la toma de decisiones.



Le invito a revisar el video [“Proceso administrativo: fases y etapa”](#), en el cual se condensa conceptos y aportes básicos para que usted tenga las primeras premisas antes de introducirse en la presente unidad. Obsérvelo en su totalidad y realice apuntes que le permitan ahondar en el proceso administrativo, considerando que este es fundamental para nuestro estudio.

La administración y el proceso administrativo están directamente ligados, por lo que Mendoza-Fernández y Moreira-Chóez (2021), precisan que “la administración consiste precisamente en la aplicación del proceso administrativo con eficacia y eficiencia, integrando aspectos como la planeación, organización, integración de recursos, dirección y control” (p 611). Al igual que la administración, el proceso administrativo ha evolucionado en el tiempo y se adapta como respuesta a la necesidad organizacional y empresarial.

6.1.1 La planificación y la toma de decisiones

Partiremos de la toma de decisiones como una función clave del proceso administrativo vinculada directamente con la planificación, en tanto a partir de esta se seleccionan las opciones más viables a aplicar frente a la resolución de un problema o para alcanzar un resultado. Este consiste en la elección entre varias opciones o alternativas posibles con el fin de resolver problemas, aprovechar oportunidades o lograr objetivos. A decir de Muños et al. (2020), a



través de la toma correcta de decisiones en el proceso administrativo, “se produce un crecimiento empresarial y se mantiene el control de los recursos” (p 36).

Por su parte, González et al. (2020) precisa que la toma de decisiones “no solo tiene en cuenta las circunstancias internas y externas del entorno organizacional, sino también, el mercado, los proveedores, la cultura organizacional, el liderazgo, etc.” (p 34), es decir, que no es un proceso que sucede de forma aislada y deben considerarse las condiciones empresariales, en tanto las decisiones tomadas involucran a varias aristas, perfiles y acciones.

En la toma de decisiones deben considerarse aspectos como la identificación del problema, el análisis de la situación, la generación de alternativas, la evaluación de alternativas, la implementación de la decisión y la evaluación de esta a través de los resultados.

6.1.2 Programación

La programación es una función importante en el proceso administrativo, ya que permite la planificación y gestión de las actividades y recursos necesarios para lograr los objetivos de la organización. Esta se vincula directamente con la organización, en cuanto a partir de esta fase se establecen los procesos cronológicos del proceso en marcha, así como la distribución de recursos y funciones. A través de esta se “eligen y fijan las misiones y objetivo de la organización” (Flores, 2015, p. 44), además de la determinación de las políticas, organizaciones, proyectos, programas y todos los procesos necesarios para alcanzar los objetivos.

En este punto deben considerarse aspectos como la identificación de objetivos, el desarrollo de planes, la asignación de recursos, la programación de actividades, y el seguimiento y control.



6.1.3 Comunicación

La comunicación, como proceso transversal en todos los ámbitos de la vida, no puede estar exenta de las empresas, en cuanto permite la transmisión de la información, ideas y objetivos; además, a nivel de procesos también se involucrarán en cada fase, permitiendo la interacción y visibilizando a las organizaciones como entes con una estructura humanizada. Es fundamental su implementación en cuanto se proyectan diferentes aspectos de la empresa, además de visionarla al éxito.

A decir de Moreno et al. (2021), la comunicación “nace como un elemento que forma parte directa de la estructura organizacional, que busca que los mensajes se trasladen entre los miembros de la organización” (p 117). A través de esta es posible establecer los objetivos y su cumplimiento, por lo que debe desarrollarse de forma asertiva. La comunicación en el proceso administrativo involucra varios aspectos, como la claridad en el mensaje, la selección del canal de comunicación adecuado, la retroalimentación y la gestión de conflictos.

Considere que la comunicación se desarrolla de forma transversal a diferentes procesos, además de darse mediante diversos canales y para diferentes públicos. Los mensajes deben evaluarse de tal manera que lleguen de forma eficiente a los diferentes segmentos, considerando que una buena comunicación mejora otros procesos empresariales.

6.1.4 Control

El control es una función crítica en el proceso administrativo, ya que permite medir y evaluar el desempeño de la organización y de sus miembros para asegurar que se estén alcanzando los objetivos establecidos. El control implica el seguimiento y medición del progreso de la organización y la corrección de cualquier desviación que se presente.



Autores como Schmidt et al. (2018) precisan que el control “es un componente vital en el desarrollo de las actividades de la administración en las organizaciones” (p 72), que juega un papel fundamental en el diseño de las estrategias de la organización, en la planificación y evaluación. A partir del control es posible medir el impacto de decisiones, evidenciar oportunidades y elaborar planes de mejora; es por ello que, resulta necesario establecer estándares, medición de desempeño, acciones correctivas y retroalimentación.

6.1.5 Evaluación

La evaluación es una función crítica en el proceso administrativo, ya que permite determinar si se están cumpliendo los objetivos establecidos y si se están llevando a cabo las actividades de manera efectiva y eficiente.

Esta se alinea con el control, que permite la medición de cada fase y que se cumple en el transcurso del cronograma y al finalizar este. La evaluación puede llevarse a cabo en todos los niveles de la organización y puede incluir una amplia variedad de aspectos, como la evaluación del desempeño de los empleados, la evaluación de programas y proyectos, la evaluación de la calidad y la evaluación de los procesos.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 8

Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo

6.2 Fases del ciclo administrativo: perspectiva global



El proceso administrativo es la relación de funciones que buscan aprovechar al máximo cada recurso de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.



A este primer planteamiento se suman los aportes recogidos por Zambrano-España y Ormaza-Cevallos (2020), quienes refieren al proceso administrativo como:

- Herramienta para iniciar cualquier tipo de negocio que permite poner en orden las diferentes etapas que permitan solventar la ejecución de procesos, de forma estratégica y desde una visión técnica.
- Corresponde a la consecución de fases o etapas para llevar a efecto la práctica administrativa, que se refleja en una división de 4 momentos: planeación, organización, dirección y control.

En este apartado también se suma lo señalado por Carmona et al. (2023), quien incluye en su propuesta la perspectiva de Henry Fayol, que a su vez precisa de aspectos como la previsión o planeación, la organización, la dirección, la coordinación y el control. Siendo estos los aspectos de coincidencia por gran parte de los estudios que hablan sobre el proceso administrativo, y que serán sujetos de estudio para nosotros durante la siguiente semana.

Previo al desglose del presente apartado, le invito a revisar la presente infografía, en la cual se resume el proceso administrativo, mismo que se ampliará y detallará más adelante.

[Proceso administrativo](#)

A continuación, se pondrá en detalle las funciones del proceso administrativo. Es importante considerar que estas son interdependientes y se aplican en todos los niveles de la organización para lograr los objetivos y metas establecidos, y pueden disponer de variaciones según los aportes teóricos de diferentes autores:

- **Planificación:** concebida como el punto de partida del proceso, siendo esta la etapa en la que se construyen las ideas, se estiman recursos y cronogramas, así como el contingente humano y técnico a incorporar. La planificación precisa de objetivos para encaminar el proceso.



- **Organización:** una vez concebido el proceso o propuesta, es preciso ordenar los pasos a seguir, esquematizar el proceso que se va a ejecutar, asignar plazos y distribuir obligaciones.
- **Dirección:** para encaminar el proceso de forma correcta es necesario contar con la dirección, orientación o liderazgo de una persona, en tanto esta dirige los pasos antes establecidos y fomenta el empoderamiento de las funciones.
- **Control:** indispensable para medir el impacto de cada etapa y corregir inconvenientes que puedan generarse. El control no se limita a los resultados, sino al proceso para avanzar de forma correcta.

Desde el aporte de Mero-Vélez (2018) al referirse al proceso administrativo, se habla del ciclo administrativo, en el cual se incluyen precisamente 4 etapas, siendo estas las que resultan de mayor importancia en tanto le permiten a la empresa efectivizar la toma de decisiones:

1. Planificación - ¿Qué se va a hacer?
2. Organización - ¿Cómo se va a hacer?
3. Dirección – Ver que se haga
4. Control – ¿Cómo se ha realizado?

De esta manera resultará más fácil la identificación de cada etapa y, por consiguiente, lo que se busca en cada una, así como su aporte para lograr el proceso administrativo. Es importante precisar que no es un ciclo cerrado, en tanto otros autores incluyen otras etapas o fases, sin embargo, estas son la base de nuestro estudio.



Para complementar le sugiero la revisión del documento "[Empresa, administración y proceso administrativo](#)", desde la página 91 a la 98, en las cuales se describe el proceso y otros aportes que de seguro le serán de aporte para el abordaje de esta unidad.



Como aporte a este apartado, también se suma lo mencionado por Escamilla y Álvarez (2019), quienes refieren a las mismas etapas planteadas, pero se las agrupa previamente en dos fases: una mecánica y otra dinámica. En tanto, en la primera se pretende “establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo, comprende las actividades de planeación y organización; y en la segunda se atiende al cómo se maneja la organización, que se refleja en la dirección y el control” (p 3).



Le invito a revisar el siguiente video interactivo denominado [“El proceso administrativo”](#), donde se emplea la película “Bichos” para identificar cómo se aplican las etapas del proceso administrativo para alcanzar las metas propuestas.





Segundo bimestre

Resultado de aprendizaje 3:

Distingue y aplica los procesos de la administración y las principales herramientas de gestión utilizadas en el ámbito administrativo.

Para lograr el resultado de aprendizaje, se abordarán las funciones esenciales del proceso administrativo, como la planificación, organización, dirección y control. A través de estudios prácticos, aprenderá a implementar cada una de estas funciones en situaciones reales, desarrollando estrategias para organizar recursos, dirigir equipos y controlar el progreso de los proyectos de manera eficiente.

Al finalizar, será capaz de aplicar herramientas de gestión clave en su práctica profesional, optimizando cada fase del proceso administrativo. Esto le permitirá tomar decisiones informadas, organizar adecuadamente los recursos y asegurar el éxito de las operaciones dentro de cualquier organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo

6.2 Fases del ciclo administrativo: perspectiva global

6.2.1 Planificación

Planificación o planeación desde el planteamiento de Robbins et al. (2018) se proyecta en la “definición de metas de la organización, establecimiento de estrategias para lograrlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades laborales. Por lo tanto, tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo)” (p 254).

En esta etapa, según Zambrano-España y Ormaza-Cevallos (2020), es necesario responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere hacer?
- ¿Qué se va a hacer?
- ¿Cómo se va a hacer?



Adicional a ello, le invito a revisar la aplicación del proceso administrativo, partiendo de la planificación en el documento [“Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes”](#).

Al referir a la planificación, es importante precisar que es un concepto que aterriza en un documento, el cual es la guía de trabajo para la organización, en tanto recoge el orden y cronograma de las metas establecidas, que en resumen, responde a la formulación de planes, mismos que pueden responder a:

- Alcance (estratégico y operativo).
- Marco temporal (largo y corto plazo).
- Especificidad (direccionales y específicos).



- Frecuencia de uso (únicos y permanentes).

A partir de la elaboración de los planes, también es importante abordar lo relacionado con las metas, las cuales pueden presentarse desde la siguiente tipología:

1. **Metas establecidas.** Corresponden a declaraciones oficiales que plantea una organización frente a las metas que se asegura lograr.
2. **Metas reales.** Atiende a los objetivos que persigue una organización y cómo se involucra cada uno de sus miembros.

Como se puede revisar, la planificación o planeación es mucho más que la primera fase del ciclo administrativo, mucho más el concepto de organizar metas y estructurar planes, por lo que sugiero la revisión de las páginas 254 a las 262 del libro Administración de Robbins, Coulter, Martocchio y Long, en el cual encontrará aportes de gran incidencia para entender el proceso y los aportes desde diferentes segmentos y perfiles.

6.2.2 Organización



La organización busca cumplir los objetivos establecidos en la planeación. (Zambrano-España y Ormaza-Cevallos, 2020).

Con este primer planteamiento coincide Parrales et al. (2021) al definir a la etapa del control como el proceso para ordenar y distribuir las actividades planificadas en la primera etapa, además de los perfiles a involucrar y los recursos necesarios para alcanzar las metas.

Así también Robbins et al. (2018), al hablar sobre la organización, apunta a la configuración y estructuración del trabajo para alcanzar las metas organizacionales o empresariales. Al igual que la primera fase del ciclo administrativo, esta etapa es de gran relevancia en cuanto permite, no solo la organización de las metas, sino también la distribución del talento humano en atención a los requerimientos de la planificación.



Esto debe caminar de forma organizada y acorde a los objetivos empresariales, en tanto se obtienen resultados efectivos y que permitan avanzar en el ciclo del proceso administrativo. La etapa de la organización responde específicamente al ¿cómo se va a hacer?, para lo cual se incluyen aspectos como la división del trabajo y coordinación.

Durante esta etapa debe considerar la disponibilidad y manejo del recurso humano, material y financiero de la empresa, en tanto durante esta etapa, a través de reglas, dirección y cargos, es posible su disposición y coordinación. Desde planteamientos de Pérez-Escalante (2022) permite la distribución del trabajo entre los miembros de la organización, establecer las relaciones necesarias y el reconocimiento de autoridad que dirija las acciones. Este autor identifica aspectos como:

- Diseño de tareas y puestos.
- Designación de perfiles para ocupar los cargos y cumplir las funciones correspondientes.
- Estructura de la organización.
- Métodos y procedimientos para emplear.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 10

Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo

6.2 Fases del ciclo administrativo: perspectiva global

6.2.3 Dirección



Función administrativa que involucra trabajar con y a través de las personas para lograr los objetivos organizacionales.



Las organizaciones requieren de una persona o perfil que tome el control de los diferentes grupos, funciones y procesos a implementar para un correcto funcionamiento, y este precisamente toma incidencia en la etapa de la dirección, en tanto en esta se involucran aspectos como “mandar, influir y motivar a los colaboradores para que cumplan con sus funciones” (Muños, et al., 2020, p. 33).

A partir de esta precisión, en este apartado se estudiará la visión del liderazgo, como la capacidad de influir en un grupo de personas para alcanzar un objetivo o una meta específica; mientras que el arte de dirigir se refiere a las habilidades y capacidades necesarias para liderar y dirigir una organización de manera efectiva.

En su vinculación con la administración, González-Castro et al. (2021) se refieren al liderazgo como un tema de preocupación en las organizaciones, en tanto este se analiza como un rasgo psicológico, pero en la actualidad más bien se direcciona a un rasgo sociológico; de esta manera “el liderazgo es una forma de relacionarse e influir en el otro socialmente, de manera interactiva para lograr objetivos comunes” (p 65). Para complementar y para ampliar su visión sobre el liderazgo, le invitó a revisar el documento [“Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial”](#), en el cual encontrarás la evolución del concepto y su aplicación orientada a las empresas y organizaciones.

En cuanto a referir al arte de dirigir, se toman las impresiones de Aza (2021), quien señala que la dirección debe entenderse precisamente como un arte y no como una ciencia, y consiste en la capacidad de crear y lograr experiencias. De esta manera, el liderazgo efectivo y el arte de dirigir son fundamentales para el éxito de cualquier organización. Los líderes que poseen estas habilidades son capaces de inspirar y motivar a su equipo para lograr los objetivos de la organización y superar los desafíos y obstáculos que puedan surgir. Como complemento, escuche el podcast [“El arte de dirigir”](#), en el que se proyectan características de quien lleva la dirección.



Así también se incluyen las funciones de la gerencia o conocida como dirección, refieren a la labor de la persona que dirige una empresa y se pueden centrar en:

Figura 16
Funciones de la gerencia



Nota. Rojas, J., 2023

Las palabras propuestas están alineadas con las funciones que de forma global realiza la gerencia, las cuales es necesario comprender, que con el tiempo se han ido modificando, en cuanto adaptarse a un nuevo escenario, a la diversidad entre sus colaboradores y a las necesidades generacionales. Si bien su función inicial atiende a la administración de la organización en sus diferentes aristas, autores como Ferrín-Schettini (2018) precisan que existen nuevas tendencias gerenciales, mismas que se presentan como “un elemento en el entorno cambiante de las organizaciones” (p 238) y responde a escenarios como:



Figura 17

Tendencias gerenciales



Nota. Rojas, J., 2023

Las funciones de la gerencia son fundamentales para el éxito de cualquier organización y requieren habilidades y capacidades específicas por parte de los gerentes y líderes de la empresa. Además, se debe destacar que el perfil del gerente evoluciona frente a las necesidades, proyectándose y actuando con más exigencia con relación a las habilidades para un desempeño eficiente.

Otro aporte para considerar en este apartado es el de Jama-Zambrano (2019) quien precisa que de las funciones más trascendentales de la gerencia está la planeación estratégica, considerando que estas son fundamentales para las empresas, caso contrario se pueden generar imprevistos y problemas innecesarios.

6.2.4 Control

Función que mide el desempeño y la realización de las acciones que garanticen los resultados deseados (Yamith, 2018).

A este primer planteamiento se suman los argumentos de Muños et al. (2020), quienes se refieren al control como la etapa que incorpora “todas las actividades que se realizan en la búsqueda para asegurar que las operaciones reales coincidan con las operaciones planificadas” (p 33). Esta etapa resulta crucial, puesto que optimiza la gestión y el ciclo administrativo como tal.



Si bien se habla de un ciclo, este dispone de un inicio y un final, siendo este último precisamente el control, aunque también puede resultar transversal a las otras etapas, en tanto desde el inicio de la planeación es necesario desarrollar procedimientos que permitan verificar y controlar cada paso. El control invita a analizar cómo se ha avanzado, y repensar lo planteado en cuanto se logren los resultados y metas planteadas. Si bien podría proyectarse como un proceso difícil de aplicar, este puede resultar accesible en cuanto se concibe desde el inicio del proceso y con ello se alinean los procedimientos y herramientas a incluir.

El material de apoyo para repasar los conceptos abordados corresponde al texto “Procesos administrativos” de Oscar Yamith (2018). Así también se recoge el siguiente resumen a considerar en la presente semana:



Tabla 1*Ciclos de proceso administrativo*

Planeación	Organización	Dirección	Control
Definir la misión	Dividir el trabajo	Designar personas	Definir los estándares
Formular objetivos	Asignar actividades por cargos	Coordinar los esfuerzos	Monitorear el desempeño de funciones
Definir planes	Asignación de recursos	Comunicación y motivación	Evaluación del desempeño
Programas acciones y actividades	Definición de autoridad y responsabilidad	Liderazgo y orientación	Diseñar y prever acciones de corrección

Nota. Tomado de *El proceso administrativo* (p. 143), por Chiavenato, I., 2006, McGraw Hill.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 11

Unidad 6. Ciclos del proceso administrativo

6.3 Herramientas de gestión

Como adicional a lo que se ha planteado, se propone el estudio de las herramientas de gestión, en tanto permiten la ejecución de cada una de las etapas. Estas abonarán en los procesos descritos, en tanto permiten su efectivización, automatización y reducción de tiempo, mejorando las opciones para la organización.



Las herramientas de gestión en el ámbito administrativo están altamente ligadas a procesos tecnológicos, puesto que se sirven de plataformas en línea, recursos digitales y otros similares en su aplicación. Para González et al. (2019), estas herramientas se proyectan como una solución frente al manejo de grandes volúmenes de información, en la reducción de tiempo para la toma de decisiones y la búsqueda de soluciones efectivas frente a problemáticas de la organización.

Los aportes en este sentido son múltiples, por lo que para nuestro estudio incluiremos herramientas como (Hotmart, 2022):

1. Plan de negocios.
2. Plan estratégico.
3. Canvas.
4. Matriz FODA.
5. Matriz Boston Consulting Group.
6. Matriz de producto y mercado.
7. Las 5 fuerzas de Porter.
8. Balanced Scorecard.
9. PDCA.
10. Key Performance Indicator o KPI.
11. 5W2H.

Así también se suman herramientas que vinculan la tecnología en su aplicación, como:

- *Software* de gestión de proyectos.
- *Software* de gestión de recursos humanos.
- CRM o Customer Relationship Management.
- Contract Lifecycle Management o CLM.
- Firmas electrónicas.
- ERP o Enterprise Resource Planning.
- *Software* de facturación y administración.
- Sistemas informáticos, SCM.



Cada uno de estos aporta directamente con los diferentes procesos del ciclo administrativo y se selecciona en atención a las necesidades de la organización. Además, por su vinculación con la tecnología, está en permanente adaptación para responder a los intereses empresariales y de los públicos según su generación.

Ahora, vamos a revisar algunas de estas herramientas importantes que se utilizan para la gestión dentro de la organización:

- **Modelo de negocio Canvas**

Es una valiosa estrategia a emplear en el momento en que se decide crear una nueva empresa o rediseñar una existente. Durante este proceso es muy útil contar con **un mapa que nos guíe** en el camino hacia la consecución de nuestros objetivos.

Esta metodología permite plasmar en un solo formato, de manera sencilla y colaborativa, las ideas que harán factible la operatividad de un negocio.



Lo invito a revisar la presente guía del [“Modelo de negocios mediante metodología CANVAS”](#), en él encontrará herramientas y las partes que componen su estructura del modelo de negocios para que pueda realizar su propio plan de negocios.

- **La planificación estratégica y el FODA**

La **Planificación Estratégica** en una empresa es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su visión, misión, objetivos y estrategias para alcanzar el éxito a largo plazo. Implica el análisis del entorno interno y externo, la identificación de oportunidades y amenazas, y la formulación de planes de acción que guíen la toma de decisiones. (David, F. R. 2020).



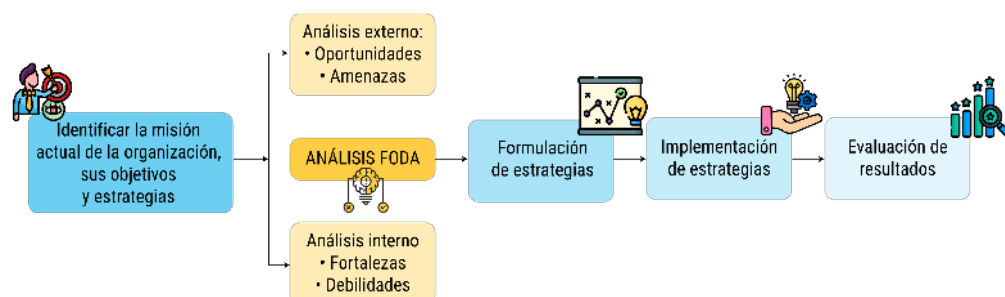
¿Para qué sirve?

- Dirección y enfoque: proporciona una guía clara sobre hacia dónde se dirige la empresa.
- Toma de decisiones: facilita la asignación eficiente de recursos y la priorización de iniciativas.
- Adaptabilidad: permite a la empresa anticiparse y responder a cambios del mercado y la competencia.
- Medición del desempeño: establece indicadores para evaluar el progreso y ajustar estrategias si es necesario.

Para comprender mejor el proceso de planeación estratégica, lo invitamos a revisar la Figura 18, donde se detallan las etapas clave de este proceso.

Figura 18

Proceso de planeación estratégica



Nota. Tomado de *Administración [Ilustración]*, por Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., y Long, L., 2018, Pearson Educación, CC BY 4.0.

• El análisis FODA (Matriz FODA)

El análisis **FODA** (también conocido como **DAFO** o **SWOT** en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación interna y externa de una organización, proyecto o individuo. Su objetivo es identificar **Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas**, lo que permite la toma de decisiones informadas y la planificación estratégica (David, F. R. 2020).

¿Para qué sirve el análisis FODA?

El análisis FODA es útil para:

- Evaluar la posición competitiva de una empresa o proyecto.
- Identificar aspectos internos que pueden potenciarse o mejorar.
- Detectar oportunidades y amenazas en el entorno.
- Desarrollar estrategias alineadas con los recursos y el contexto.
- Apoyar la toma de decisiones basada en información estructurada.

Estructura de la matriz FODA

La **matriz FODA** (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas) se compone de cuatro cuadrantes, como puedo revisarlo en la tabla 2, estos se agrupan en factores internos y externos:

Tabla 2
Matriz FODA

Factores Internos	Factores Externos
Fortalezas (F): Aspectos positivos dentro de la organización o proyecto que brindan ventaja competitiva. Ejemplo: buena reputación, tecnología avanzada.	Oportunidades (O): Factores externos que pueden beneficiar el crecimiento y desarrollo. Ejemplo: tendencias de mercado favorables, cambios regulatorios positivos.
Debilidades (D): Elementos internos que representan desventajas o áreas de mejora. Ejemplo: falta de experiencia, baja inversión en innovación.	Amenazas (A): Factores del entorno que pueden afectar negativamente. Ejemplo: crisis económica, competencia agresiva.

Nota. Adaptado de *Conceptos de planificación estratégica*, por David, F. R., 2020, Pearson Educación.



Además del análisis individual de cada factor, se pueden desarrollar estrategias combinadas como:

- **FO (Fortalezas + Oportunidades):** estrategias para aprovechar fortalezas y potenciar oportunidades.
- **DO (Debilidades + Oportunidades):** estrategias para superar debilidades aprovechando oportunidades.
- **FA (Fortalezas + Amenazas):** estrategias para utilizar fortalezas y minimizar riesgos.
- **DA (Debilidades + Amenazas):** estrategias defensivas para reducir vulnerabilidades.

Para comprender el cruce de factores en la matriz FODA, lo invito a revisar la siguiente tabla:



Tabla 3
Matriz de cruce de factores

FACTORES EXTERNOS (O - A)	FACTORES INTERNOS (F - A)	Fortalezas Internas (F) Como las administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería	Debilidades Internas (D) Como la de las áreas mostradas en el recuadro de Fortalezas
Oportunidades externas (O) (Incluidos los riesgos) como las condiciones económicas actuales y futuras, los cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.		Estrategia FO: maxi-maxi Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia DO: mini- maxi Es una estrategia de desarrollo para superar debilidades y así aprovechar las oportunidades.
Amenazas externas (A) Como los fallos en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro de Oportunidades.		Estrategia FA: maxi-mini Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.	Estrategia DA: mini- mini Incluye reducción, liquidación o conversión para minimizar debilidades y amenazas.

Nota. Adaptado de *Conceptos de Administración Estratégica*. David, F. R. (2020). Pearson.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 12

Durante esta semana revisaremos los contenidos y los documentos sugeridos para su refuerzo previo a los procesos de evaluación parcial y bimestral.





Actividades de aprendizaje recomendadas

Continuemos con el aprendizaje mediante su participación en las actividades que se describen a continuación:

1. Considerando las herramientas de gestión que se han presentado, le invito a construir una propuesta de aplicación, según las etapas del ciclo administrativo. Verifique que la herramienta o herramientas en elección respondan acordemente a cada fase, para lo cual puede suponer un escenario y contexto, en el que se genere una solución a la problemática planteada.

Nota: por favor complete la actividad en un cuaderno o documento Word.

2. Estimado estudiante, para evaluar los aprendizajes adquiridos sobre esta temática, le invito a desarrollar la autoevaluación que a continuación se presenta.



Autoevaluación 6

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. ¿Cuál es la definición correcta sobre el proceso administrativo?
 - a. Es la relación de funciones que buscan aprovechar al máximo cada recurso de una empresa de forma correcta, rápida y eficaz.
 - b. Es el conjunto de procesos que permiten agilizar el trabajo en las organizaciones.
 - c. Es el conjunto de funciones que complementan las diferentes áreas de la empresa.
2. ¿Cuáles son las fases base del ciclo administrativo?
 - a. Planificación, control y evaluación.
 - b. Planificación, organización, dirección y control.
 - c. Planificación, comunicación, control y toma de decisiones.



3. ¿Cuál es la importancia del proceso administrativo para las organizaciones?
- a. Permite el buen funcionamiento de las organizaciones, considerando las etapas que se implementan y la relación de estas entre sí, lográndose un proceso integral que permite el desarrollo y uso eficiente de los recursos.
 - b. Permite el buen funcionamiento de las organizaciones, considerando las etapas que se implementan y se ejecutan de forma individual, lográndose un proceso lineal que permite el desarrollo y uso eficiente de los recursos.
 - c. Permite el normal funcionamiento de las organizaciones, a través de etapas que se cumplen según el perfil empresarial.
4. ¿Cuál es la etapa inicial del ciclo administrativo que permite la definición de objetivos y metas?
- a. Organización.
 - b. Planificación.
 - c. Evaluación.
5. ¿Qué aspectos se cumplen en la etapa de la organización?
- a. Durante esta etapa se organizan las ideas y se plantean los objetivos iniciales.
 - b. Durante esta etapa se organizan los medios para evaluar el ciclo administrativo.
 - c. Durante la organización se analizan los instrumentos, herramientas y recursos para encaminar el proceso, es decir, el cómo hacer y ejecutar los objetivos previos.
6. ¿Cuáles son las oportunidades de la etapa del control en el ciclo administrativo?
- a. Medición y evaluación del desempeño de la organización.
 - b. Evaluación de resultados.



c. Intercambio de información para evaluar objetivos.

7. ¿Cómo se define el proceso de comunicación en el ciclo administrativo?

- a. La comunicación es un proceso transversal en la organización que permite el intercambio de información.
- b. La comunicación permite el intercambio de información para la toma de decisiones.
- c. La comunicación permite el planteamiento de objetivos y por consiguiente su cumplimiento.

8. ¿Cuál es la definición que responde a las herramientas de gestión en la administración?

- a. Son las aplicaciones, soluciones, instrumentos que facilitan la administración y ejecución del ciclo administrativo.
- b. Son aquellos procesos que disminuyen los tiempos de respuesta.
- c. Son los recursos que permiten acelerar la producción.

9. Como herramienta de gestión, ¿a qué distribución corresponden la matriz FODA?

- a. Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- b. Fortalezas, opciones, diagramación y amenazas.
- c. Foco de atención, opciones de administración, debilidades y amenazas.

10. ¿Cuál es el factor de más incidencia en el desarrollo de herramientas de gestión?

- a. La tecnología.
- b. Crecimiento empresarial.
- c. Gran cantidad de datos.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 4:

Analiza las principales tendencias actuales de la administración.

Para lograr el resultado de aprendizaje, se abordarán las principales tendencias actuales en administración, enfocándose en la transformación digital, la inteligencia artificial, el liderazgo digital y el trabajo remoto. A través de actividades prácticas y análisis de casos, aprenderá a gestionar el cambio organizacional y a implementar estrategias de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC). También se profundizará en temas de globalización, ética empresarial, y la gestión del talento humano y la cultura organizacional.

Al finalizar, logrará identificar y evaluar cómo estas tendencias impactan las organizaciones, adquiriendo habilidades para aplicar estos enfoques innovadores en contextos reales, lo que le permitirá optimizar el rendimiento empresarial y tomar decisiones estratégicas fundamentadas.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.



Semana 13

Unidad 7. Tendencias actuales de la administración

7.1 Transformación digital en la administración

Partiremos de este apartado revisando lo concerniente a la transformación digital, la cual se vincula con las empresas y ha tomado gran incidencia en los últimos años. Esta corresponde “un proceso cuyo objetivo es mejorar a la organización, logrando cambios significativos en las personas, los procesos y



en los sistemas” (Ávila-Guerrero, et al. 2023, p. 283). El componente transversal de este proceso es la tecnología y lo que implica su evolución, por lo que a través de esta precisamente se logra esa transformación.



Para alcanzar esta transformación, las empresas deben inicialmente estar abiertas al cambio, contar con recursos digitales e incluir en el proceso administrativo estrategias de crecimiento.

Autores como Marr (2022) enmarcan a la transformación digital como una de las tendencias de la administración para 2023 y la proyectan a través de la inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, *Internet* de las cosas, computación en la nube, 5G, entre otros, que llegan como innovaciones para acelerar los procesos, reducir costos y tiempos, y aumentar las posibilidades de generación de nuevos modelos de negocio.

7.2 Tendencias actuales de la administración con I.A

A continuación se presentan algunas tendencias actuales en la administración que integran la Inteligencia Artificial (IA), como parte de la adaptación de la ciencia de la administración a los avances de la tecnología y la comunicación. (Talent Garden, 2023)

1. **Automatización de Procesos Empresariales (RPA):** la IA se utiliza para automatizar tareas rutinarias y repetitivas, mejorando la eficiencia operativa y reduciendo errores humanos. Esto permite al personal enfocarse en actividades de mayor valor estratégico.
2. **Análisis predictivo y toma de decisiones basado en datos:** mediante el análisis de grandes volúmenes de datos, la IA ayuda a predecir tendencias del mercado, comportamientos de los consumidores y otras variables clave, facilitando decisiones más informadas y estratégicas.
3. **Chatbots y asistentes virtuales:** las empresas implementan chatbots y asistentes virtuales impulsados por IA para mejorar la atención al cliente, ofreciendo respuestas rápidas y personalizadas, y operando 24/7.



4. **Optimización de la cadena de suministro:** la IA optimiza la gestión de inventarios, logística y distribución, anticipando la demanda y ajustando las operaciones para reducir costos y mejorar la eficiencia.
5. **Personalización de la experiencia del cliente:** mediante el análisis de datos, la IA permite ofrecer productos y servicios personalizados, mejorando la satisfacción y lealtad del cliente.
6. **IA responsable y ética:** las organizaciones están adoptando prácticas para garantizar que el uso de la IA sea transparente, ético y respetuoso con la privacidad, estableciendo marcos de gobernanza y cumplimiento normativo.
7. **Modelos de Lenguaje de Gran Escala (LLMs):** la adopción de LLMs está transformando áreas como la creación de contenido, generación de código y sistemas de preguntas y respuestas, optimizando la precisión y eficiencia en diversas funciones empresariales.



Para profundizar su aprendizaje sobre las tendencias de la administración con IA, le recomiendo revisar la siguiente lectura denominada ["Tendencias de transformación empresarial en 2024 por cuenta de la inteligencia artificial"](#), por SAP News, que discute la madurez de la IA en el ámbito empresarial y su impacto en diversas funciones.

7.3. Gestión del cambio

Otra de las innovaciones a revisar en esta unidad es la gestión del cambio, que se proyecta como “un enfoque sistemático que se vale de las personas para minimizar la resistencia que podría afectar los cambios que la organización necesita para su crecimiento” (Clavijo, 2022, párr. 3).

La gestión del cambio en administración se refiere a las prácticas y procesos utilizados para planificar, implementar y controlar los cambios en una organización. El cambio puede ser impulsado por una variedad de factores, como cambios en el entorno empresarial, avances tecnológicos, reestructuraciones organizativas, fusiones y adquisiciones, entre otros.



En la gestión del cambio deben considerarse aspectos como el aprendizaje constante, la innovación y el desarrollo del pensamiento, los cuales se reflejan desde el talento humano, pero que deben complementarse con cambios e implementación de recursos que permitan optimizar las tareas.

Desde la visión de Fierro-Moreno (2021), la gestión del cambio es un proceso transversal al accionar empresarial, y su planteamiento va mucho más allá del acoplarse a nuevos escenarios, por lo que se refleja en “la ayuda a los empleados en la superación de la resistencia, creación de una visión orientada con las actividades esenciales, apoyo necesario para el cambio y transición del estado actual al deseado” (p 9).

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 14

Unidad 7. Tendencias actuales de la administración

7.4 Liderazgo digital

El liderazgo digital atiende a la capacidad de los líderes para comprender, adaptarse y aprovechar las oportunidades que surgen de la era digital. Involucra el uso estratégico de la tecnología y la transformación digital para lograr los objetivos empresariales, así como guiar y motivar a los equipos en entornos digitales.

En una época volcada a la tecnología e innovación es fundamental la adquisición de habilidades que permitan responder a las necesidades empresariales y de las nuevas generaciones.

Aportes como el de Troilo (2021) hablan de la incidencia de replantear los liderazgos de las organizaciones, de tal manera que estos perfiles puedan acompañar las transformaciones actuales. Esto se justifica, en tanto, “solo el 12 % de más de cuatro mil organizaciones piensa que sus líderes poseen la mentalidad necesaria para llevar adelante el cambio digital y el 82 % piensa



que este perfil requiere obtener estas habilidades” (p 131). Gracias a este tipo de decisiones será posible alcanzar mayor competitividad y crecimiento desde las empresas.

Para lograr líderes en el ámbito digital es preciso validar las siguientes competencias (Alvarez, 2023):

- Innovación.
- Adaptabilidad.
- Colaboración.
- Foco en el usuario.
- Inteligencia sistemática.
- Autoconciencia.



Para complemento de este apartado, sugiero revisar y analizar el documento “[Liderazgo digital: el nuevo estilo para gerenciar](#)”, en el cual se plantea la redefinición del liderazgo y sus oportunidades en los entornos digitales.

7.5 Trabajo remoto

En síntesis, el trabajo remoto, o también llamado trabajo a distancia, trabajo virtual o teletrabajo, se refiere a la práctica de realizar las tareas laborales fuera de la oficina o lugar de trabajo tradicional. En lugar de estar físicamente presentes en un espacio de trabajo compartido, los empleados pueden realizar sus labores desde sus hogares y espacios de *coworking* u otros lugares que elijan. Esta práctica toma incidencia en la pandemia de la COVID-19, en cuanto las medidas de restricción obligan a llevar las actividades cotidianas alineadas al trabajo a la virtualidad.

Desde el planteamiento de Cruz-Ausejo y Rosales (2022) algunas características del trabajo remoto son visibles en cuanto brindan a los empleados “flexibilidad, autonomía laboral, reducción del estrés y conflicto trabajo-hogar, además de mejorar el compromiso y desempeño” (p 858).



Esta modalidad de trabajo se adapta con mayor facilidad en las actuales generaciones, en tanto su forma de vida y comportamiento se alinea a estos nuevos contextos, lo que no sucede con generaciones cuyo trabajo se ha desarrollado mayormente presencial, por lo que requirieron de adaptación y obtención de habilidades y destrezas para responder a estos nuevos contextos.



Sugiero la revisión del documento [“El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia”](#), que puntualiza características de esta modalidad de prestación de servicios y su influencia en la estructura organizacional.

7.6 Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

Las empresas están integrando prácticas sostenibles y socialmente responsables en sus operaciones, reconociendo la importancia de contribuir positivamente al medioambiente y la sociedad. Esto incluye iniciativas ecológicas, prácticas éticas y participación comunitaria.

La sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa han cobrado gran relevancia en la administración empresarial moderna. La RSC implica que las empresas adopten prácticas éticas y responsables, no solo en términos de rentabilidad, sino también en su impacto social y ambiental. (Carroll, A. B., y Buchholtz, A. K. (2017).

7.7 Gestión del talento humano y cultura organizacional

El enfoque en atraer, desarrollar y retener talento se ha intensificado. Las organizaciones promueven culturas inclusivas y de apoyo, reconociendo que el capital humano es esencial para el éxito empresarial. Esto implica estrategias para mejorar la satisfacción laboral, el bienestar y el desarrollo profesional de los empleados.



El capital humano es el recurso más valioso para las empresas, y la gestión efectiva del talento se ha convertido en una prioridad estratégica. La cultura organizacional influye en la motivación, productividad y retención de los empleados. (Ulrich, D., y Brockbank, W. 2016).

7.8 Globalización y expansión internacional

Las empresas buscan oportunidades más allá de sus mercados locales para diversificar ingresos y acceder a nuevos clientes y proveedores.

La globalización permite acceder a nuevos clientes y recursos, pero también requiere estrategias para manejar la diversidad y la complejidad internacional. (Cavusgil, S. T. 2019)

7.9 Ética y gobernanza empresarial

La ética en los negocios y la gobernanza empresarial son fundamentales para mantener la confianza de los *stakeholders* y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo.

La transparencia, la ética y la buena gobernanza se han convertido en prioridades para las empresas. Los *stakeholders* exigen prácticas empresariales responsables, y las organizaciones están respondiendo con políticas que promueven la integridad, la rendición de cuentas y la gestión ética. (Ferrell, O. C, 2023).

Para finalizar con el contenido de la semana, lo invito a revisar el siguiente módulo didáctico, en él podrá conocer los ejemplos de las principales tendencias y prácticas en la administración empresarial.

[Tendencias en la gestión empresarial moderna](#)





Actividades de aprendizaje recomendadas

Es hora de reforzar los conocimientos adquiridos resolviendo las siguientes actividades:

1. Identifique las principales tendencias de la administración alineadas a la transformación digital y prepare un ensayo, el cual contendrá ejemplos de aplicación y una visión personal de las oportunidades de estos nuevos escenarios. El documento debe poseer una extensión de 8 a 10 páginas y ajustarse a las normas APA actuales.

Nota: por favor complete la actividad en un documento Word.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 7

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos y oportunidades de la transformación digital en la administración?
 - a. La transformación digital requiere un cambio cultural en la organización, que implica la gestión del cambio y la creación de una cultura de innovación y adaptabilidad son desafíos críticos para abordar.
 - b. Incorporación de nuevas tecnologías para alcanzar eficiencia en las organizaciones.
 - c. Lograr permanencia y posicionamiento en el sector empresarial.
2. ¿Cuáles son los principales impulsores de la transformación digital empresarial como tendencia actual?
 - a. Innovaciones tecnológicas y necesidades de las nuevas generaciones.



- b. Gestión del talento humano.
- c. Avances tecnológicos, exigencias del mercado y clientes, competencia y disrupción empresarial.

3. ¿Cuáles son los principales desafíos de la transformación digital en la administración?

- a. Integración de sistemas y datos.
- b. Gestión del cambio y seguridad.
- c. Todas las anteriores.

4. En alineación con la transformación digital, ¿cuáles son las innovaciones con mayor actualidad?

- a. Inteligencia artificial, realidad virtual y aumentada, Internet de las cosas, computación en la nube y 5G.
- b. IA, metaverso, Internet de las cosas y ChatGPT.
- c. Automatización de procesos, realidad virtual y 5G.

5. ¿Cuál es la definición que se acerca más al planteamiento de la gestión del cambio?

- a. Prácticas y procesos utilizados para planificar, implementar y controlar los cambios en una organización.
- b. Prácticas y procesos utilizados para organizar, implementar y ajustar los cambios en una organización.
- c. Prácticas y procesos utilizados para reajustar las empresas a las necesidades actuales.

6. ¿Qué implica la gestión del cambio?

- a. Apertura de los colaboradores para implementar nuevos procesos y métodos.
- b. Ayuda para superar la resistencia y visión para la ejecución de actividades esenciales.
- c. Habilidades digitales para incluir procedimiento de este tipo en el proceso administrativo.



7. ¿Cuáles son los elementos clave del liderazgo digital en el entorno empresarial actual?

- a. Los líderes digitales deben tener un buen entendimiento de las tecnologías emergentes y su aplicación en el contexto empresarial.
- b. El líder digital responde a la tecnología e innovación.
- c. Innovación, adaptabilidad, colaboración y foco en el usuario.

8. ¿Qué implica el liderazgo digital?

- a. Implica conocimiento, guía y motivación.
- b. Implica dominio de la tecnología y aporte al cambio.
- c. Todas las anteriores.

9. ¿Qué es el trabajo remoto?

- a. Modalidad de trabajo que toma incidencia en la pandemia de la COVID-19.
- b. Modalidad de trabajo adaptable a nuevos contextos y que hace uso de las plataformas digitales para su ejecución.
- c. Trabajo virtual.

10. ¿Cuáles son los beneficios del trabajo remoto?

- a. Aprovechamiento de las nuevas tecnologías.
- b. Adaptación al cambio.
- c. Flexibilidad, autonomía laboral y disminución del estrés.

[Ir al solucionario](#)



Resultado de aprendizaje 5:

Distingue los procesos de la administración y las principales herramientas de gestión utilizadas en el ámbito administrativo.

Para alcanzar este resultado, se estudiarán diversas teorías administrativas que fundamentan los procesos de gestión, comenzando con las Teorías X y Y, que exploran las distintas perspectivas sobre la motivación y comportamiento de los empleados. Además, se profundizará en la Teoría Z, destacando los rasgos de la administración japonesa, y se analizará cómo la administración por procesos optimiza la eficiencia en las organizaciones. A lo largo de estas unidades, se revisarán también las prácticas administrativas actuales y su relación con la innovación, la cual se ha convertido en una práctica esencial para los gerentes modernos.

Durante este recorrido, se estudiarán casos prácticos para identificar cómo estas teorías y prácticas se aplican en el mundo real. Además, se prestará especial atención a la ética administrativa, considerando su impacto en la toma de decisiones y en la gestión empresarial. Este enfoque le permitirá comprender y distinguir los procesos administrativos y las herramientas de gestión en la práctica diaria de cualquier organización.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas

Recuerde revisar de manera paralela los contenidos con las actividades de aprendizaje recomendadas y actividades de aprendizaje evaluadas.





Unidad 8. Teorías y prácticas administrativas

8.1 Fundamentación de la Teoría X y la Teoría Y

Las teorías “X” y “Y” fueron propuestas por Douglas McGregor en su libro *The Human Side of Enterprise* (1960). Estas teorías explican dos formas distintas de ver la naturaleza humana y cómo estas perspectivas influyen en el estilo de gestión dentro de las organizaciones.

McGregor desarrolló estas teorías en el contexto de la administración y la psicología organizacional, basándose en estudios de la motivación humana. Su trabajo se inspiró en ideas de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades, postulando que la manera en que los gerentes perciben a sus empleados afecta directamente el estilo de liderazgo y la productividad. Lawter, L (2017).

Teoría X (control y supervisión estricta)

Es una visión tradicional y algo pesimista de la administración, que considera que la mayoría de las personas tienen aversión al trabajo y la responsabilidad, prefiriendo ser dirigidas y evitando responsabilidades. En este enfoque, se necesita un control estricto y motivación externa para obtener productividad.

- Asume que los empleados son perezosos, evitan responsabilidades y necesitan supervisión constante.
- Se basa en un enfoque autoritario y de control jerárquico.
- Se utilizan incentivos y castigos para motivar a los trabajadores.
- Aplicada tradicionalmente en entornos de trabajo con tareas rutinarias, repetitivas y poco innovadoras.



Aplicación: Este enfoque fue común en la Revolución Industrial y en sistemas de producción en masa, como el modelo de **Henry Ford** en Estados Unidos. También se aplicó en países con sistemas organizativos rígidos y jerárquicos, como la extinta Unión Soviética y algunos modelos asiáticos preindustriales.

Teoría Y (autonomía y motivación intrínseca)

Contrasta con la X al sostener que las personas son intrínsecamente motivadas y buscan la responsabilidad en su trabajo. Esta perspectiva sugiere que el trabajo puede ser natural y gratificante, y que las personas pueden ser creativas y buscar autodirección cuando están comprometidas con las metas organizacionales.

- Cree que los empleados son responsables, creativos y disfrutan su trabajo si se les da la oportunidad.
- Fomenta la participación, el liderazgo transformacional y la confianza en los equipos.
- Se basa en la motivación interna y la autorrealización.
- Es clave en organizaciones que buscan innovación y flexibilidad.

Aplicación: Este modelo es característico de empresas modernas y países con culturas organizacionales más abiertas, como **Estados Unidos, los países escandinavos y Japón, en su evolución postindustrial**. Empresas como Google, Apple y Toyota han implementado principios de la teoría Y al fomentar el liderazgo participativo y el trabajo en equipo.

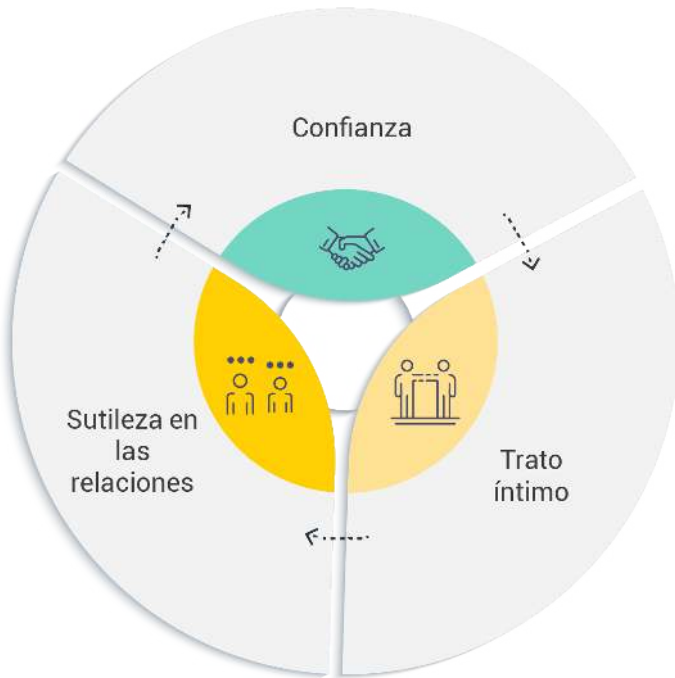
8.2 Teoría Z o rasgos de la administración japonesa

La teoría Z atiende a una corriente de pensamiento dentro de la teoría de la administración que se enfoca en los rasgos y características de la gestión empresarial en Japón, y tiene como precursor a William Ouchi, en el año 1980. A decir de Navarro (2018), esta teoría responde a un modelo aplicado a las empresas japonesas para dar paso a su aplicación en occidente, teniendo como premisa clave que “si un trabajador integrado en la empresa y que esté totalmente satisfecho con esta, será mucho más productivo y tendrá una



motivación fuerte y auténtica para esforzarse al máximo en el trabajo” (párr. 2). Es importante señalar que esta teoría dispone de los siguientes valores para su ejecución.

Figura 19
Valores de la Teoría Z



Nota. Adaptado de *La Teoría Z* [Ilustración], por Navarro, J., 2018, [McGraw-Hill](#), CC BY 4.0.

La teoría Z se basa en la idea de que la gestión empresarial en Japón tiene características distintivas que la diferencian de la gestión empresarial en Occidente. Estas características incluyen una fuerte identidad corporativa, una cultura de trabajo en equipo y participación en la toma de decisiones, un enfoque en la calidad y la mejora continua, y una gestión a largo plazo enfocada en la creación de relaciones de confianza con clientes, proveedores y empleados.

Para esta teoría, el hombre es la base de la organización. Frente a ello, Silva-Rubio (2021) precisa que la Teoría Z busca “crear un ambiente de confianza y colaboración, la sustentación de funciones de la organización en el trabajo en equipo y una estructura organizacional que permita producir personal capacitado desde el trabajo en equipo” (p 151).

Para este apartado se sugiere la revisión del artículo “[Teoría Z: ¿qué modelo de gestión propone?](#)”, en el cual se presentan ejemplos de aplicación de esta teoría que le permitirán comprender mejor la presente temática.

8.3. Administración por procesos

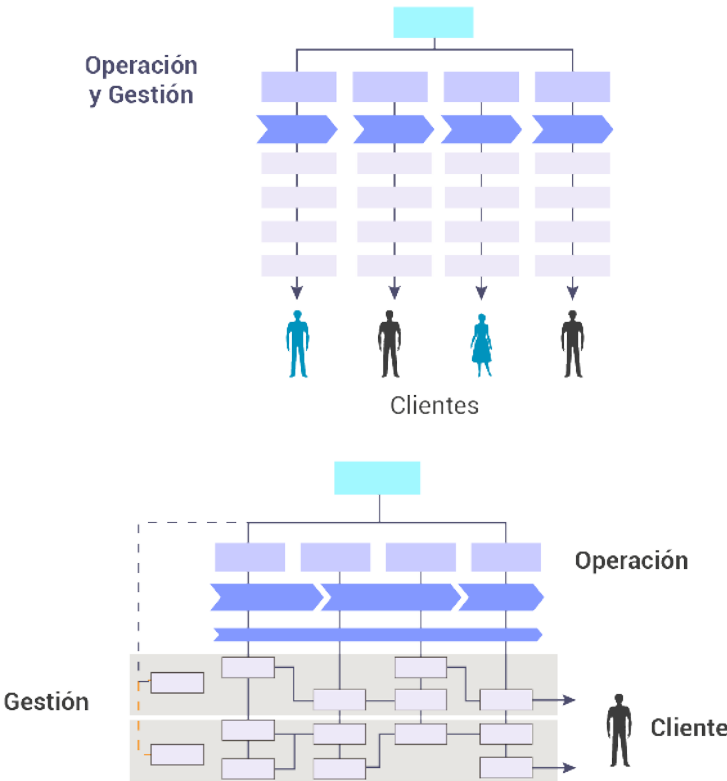
La administración por procesos es una metodología de gestión empresarial que se enfoca en mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales. Esta metodología busca identificar, analizar y mejorar los procesos clave de una empresa para optimizar su rendimiento y mejorar su competitividad.

A decir de Pérez (2021), la administración por procesos corresponde a una “forma de gestionar la operación con base a la ejecución eficiente de grandes actividades secuenciales orientadas a transformar un insumo en un producto con un valor añadido para satisfacer una necesidad” (párr. 10). En este sentido, se requiere del diseño de una estructura organizacional que permita la distribución correcta de roles, como se muestra en la imagen a continuación.



Figura 20

Diseño para la distribución de roles



Nota. Adaptado de *Gestión por procesos*. [Ilustración], por JLAP, 2018, [CiberExcelencia](#), CC BY 4.0.

Como se puede apreciar en la administración por procesos, se busca identificar, analizar y mejorar los procesos clave de una empresa para optimizar su rendimiento y mejorar su competitividad. Desarrollar los procesos de forma efectiva permite aportar valor a la empresa, en cuanto se logra satisfacer la necesidad del cliente y consolidar una experiencia en este.

La administración por procesos se enfoca en la mejora continua de los procesos empresariales, lo que implica la implementación de cambios y mejoras constantes en los procesos para optimizar su rendimiento. Esta

metodología se basa en la colaboración y el trabajo en equipo, ya que requiere la participación de todos los miembros de la organización en la identificación, análisis y mejora de los procesos empresariales.



La administración por procesos permite que las actividades se desarrollen correctamente interrelacionadas para obtener resultados, mejorando el desempeño organizacional y optimizando los recursos empresariales, a fin de satisfacer las necesidades y expectativas de las partes interesadas (Llegarda y Folleco, 2019, p. 29).

8.4 Prácticas administrativas en la actualidad

La administración, al igual que otras disciplinas, se adapta al transcurrir del tiempo, para responder a los intereses de las audiencias y al crecimiento organizacional de la actualidad. En sus aportes, Sánchez (2017) precisa de la administración moderna, planteando las siguientes prácticas:

1. **Reingeniería.** Análisis y modificación de los procesos fundamentales del trabajo en una organización.
2. **Outsourcing.** Externacionalización de procesos a otras compañías.
3. **Outplacement.** Asistencia ofrecida a los trabajadores que han sido desvinculados de la empresa.
4. **Benchmarking (comparación referencial).** Responde precisamente a la comparación en procesos y productos frente a los principales competidores de la industria.
5. **Empowerment.** Corresponde al empoderamiento de los miembros de la organización.
6. **Just in time (justo a tiempo).** En atención a la cantidad en producción, con reducción de tiempos frente a mayor cantidad.
7. **Downsizing.** Reestructuración de las empresas que se refleja en la mejora de los procesos.
8. **Kaizen.** A través de esta técnica se busca el desarrollo constante de los procesos y con ello se eliminan ineficiencias de los sistemas de producción.



Por su parte, Fuentes (2023) refiere a estas nuevas tendencias como respuesta al cambio dado desde la pandemia de la COVID-19, involucrando directamente aspectos como la digitalización e innovación tecnológica. En este sentido, el autor presenta los siguientes cambios:

1. **Transformación digital.** Como respuesta al cambio de la matriz productiva, que no solo implica los procesos, sino que se genera un cambio en la estructura, personas e incluso en el modelo de negocio.
2. **Metaverso.** Con la posibilidad de permitir a los miembros de la organización o al usuario contar con experiencias inmersivas.
3. **Inteligencia artificial.** Como el conjunto de varias tecnologías capaces de ofrecer soluciones a problemas complejos de las empresas.
4. **Industria 4.0, IoT, RPA y robótica inteligente.** Orientada a la automatización de procesos para que estos se proyecten con mayor eficiencia.



Para ampliar estas breves consideraciones, revise el artículo "[Tendencias empresariales y tecnologías de negocio para 2023](#)", en el que se abordan a detalle estas propuestas y otras innovaciones posibles de incorporar a las organizaciones.

Contenidos, recursos y actividades de aprendizaje recomendadas



Semana 16

Unidad 8. Teorías y prácticas administrativas

8.5 Innovación: una práctica fundamental de la gerencia

La innovación es una práctica fundamental de la gerencia, ya que permite a las empresas mantenerse relevantes y competitivas en un entorno empresarial cambiante y cada vez más competitivo y diverso. La innovación puede definirse como el proceso de crear valor mediante la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio.



Aportes como los de Burbano-Pérez et al. (2018) se refieren a la innovación como “una de las estrategias de mayor relevancia para la gerencia, por cuanto permite alcanzar cambios que se enfocan en una nueva oferta” (p 375). Esta nueva oferta es visible en nuevos productos o nuevos servicios y con ello se mejora y responde a la experiencia del cliente. Esta innovación se fomenta a partir de la creación de una cultura de innovación, estableciendo una estructura para esta, buscando oportunidades de innovación y fomentando la colaboración.



Sugiero la lectura del documento [“Gerencia y cultura de la innovación”](#), en el cual se precisan aportes sobre la vinculación de la innovación con la organización, señalando a esta como los diferentes principios bajo los cuales opera la empresa para ampliar sus oportunidades con la finalidad de crear novedades o aspectos que permitan alcanzar diferenciación entre la diversidad.

8.6 Ética administrativa

La ética administrativa se refiere a los principios y valores que guían la conducta ética de los administradores en la toma de decisiones y en la gestión de las organizaciones. Los administradores tienen una gran responsabilidad para tomar decisiones que afectan a la organización, a los empleados, a los clientes y a la sociedad en general, por lo que deben actuar de manera ética y profesional en todo momento.

Para entender de mejor manera este planteamiento, le invito a revisar el video [“Ética empresarial: una herramienta de responsabilidad social”](#), en el cual se proyecta a la ética administrativa desde la responsabilidad social, incluyendo ejemplos para mayor entendimiento.



Figura 21

Ética administrativa



Nota. Adaptado de *Posibilidad de una ética administrativa* [Ilustración], por Santo, J., s.f., [JeanethSanto](#), CC BY 4.0.

Al hablar de la ética administrativa, también se refiere a quienes se vinculan en el proceso, considerando que no es tarea única de funciones gerenciales, sino que se amplía a todos los colaboradores e incluso a la respuesta de los usuarios.^{1.2}



Actividades de aprendizaje recomendadas

Es momento de aplicar sus conocimientos a través de las actividades que se han planteado a continuación:

1. Formule un ejemplo de proceso administrativo que permita vincular conceptos como la innovación y la ética administrativa. Recuerde



incluir los diferentes elementos estudiados hasta este apartado.

Realice una infografía para evidenciar la propuesta como tal.

2. Le invito a reforzar sus conocimientos, participando en la siguiente autoevaluación:



Autoevaluación 8

De las siguientes opciones identifique la respuesta correcta:

1. ¿En qué se enfoca la teoría Z, que forma parte del estudio de la teoría administrativa?
 - a. Los rasgos y características de la gestión empresarial en Japón.
 - b. La forma en que las empresas llevan adelante su trabajo en China y Japón.
 - c. El estudio del modelo aplicado por las empresas japonesas en su administración.
2. ¿Quién es el precursor de la teoría Z dentro del estudio de la teoría administrativa?
 - a. Taylor.
 - b. Maslow.
 - c. Ouchi.
3. ¿Cuáles son algunos de los valores relacionados con la teoría Z?
 - a. Administración, organización y planificación.
 - b. Confianza, trato íntimo y sutileza en las relaciones.
 - c. Planeación estratégica.
4. ¿Cuál es la base de la teoría Z?
 - a. La planificación.
 - b. Las empresas japonesas.
 - c. El hombre.



5. ¿A qué se atribuye la mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos empresariales?
- Teoría Z.
 - Escuela humanista.
 - Administración por procesos.
6. ¿Con base en qué se gestiona las operaciones en la administración por procesos?
- Ejecución eficiente de grandes actividades.
 - Manejo adecuado de los datos.
 - Manejo correcto de los roles y perfiles de la organización.
7. ¿Cómo se analiza el liderazgo en la administración?
- Habilidad innata.
 - Rasgo sociológico.
 - Parte del comportamiento humano.
8. ¿A qué parámetros responden los líderes que están en la capacidad de cumplir múltiples funciones, destacando aquellas que vinculan el comportamiento de las personas?
- Desarrollo de la innovación y la creatividad.
 - Trabajo en equipo.
 - Capacidad de inspirar y motivar al equipo.
9. ¿A qué tendencias responden las funciones gerenciales?
- Innovación, transformación organizacional y competitividad.
 - Innovación y competitividad.
 - Todas las anteriores.
10. ¿Qué implica la innovación en las organizaciones?
- Proceso de crear valor mediante la introducción de nuevos productos, servicios, procesos o modelos de negocio.



b. Generar nuevos sistemas de atención.

c. Inserción de nuevos productos que responden a necesidades.

[Ir al solucionario](#)





4. Autoevaluaciones

Autoevaluación 1

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La administración implica planificación, organización, dirección y control de los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de una organización, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera eficiente y efectiva.
2	b	La Revolución Industrial permite grandes cambios debido a las innovaciones tecnológicas, cambios en la producción y en las formas de trabajo que caracterizaron esta época.
3	a	La administración se vuelve especialmente relevante en situaciones que requieren cambios, adaptación, crecimiento, solución de problemas y gestión de recursos.
4	c	Al considerarla como un proceso organizado y con ello como técnica, se le dota de una metodología y una secuencia lógica de pasos para abordar las actividades y tareas relacionadas con la gestión de una organización.
5	b	Este perfil de empleado o individuo dentro de una organización se destaca por sus habilidades y actitudes emprendedoras.
6	b	Este perfil combinación de rasgos personales, habilidades y actitudes que le permiten identificar oportunidades de negocio, asumir riesgos y llevar a cabo la creación y gestión de nuevas empresas o proyectos.
7	c	La administración se vincula con diversas disciplinas cuantitativas que proporcionan herramientas y técnicas para el análisis, la toma de decisiones y la resolución de problemas en múltiples áreas de gestión empresarial.
8	c	La aplicación de una administración efectiva proporciona una base sólida para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones, maximizando su potencial y mejorando su competitividad en el mercado.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	a	La relación entre la administración y el derecho es esencial para el funcionamiento adecuado y ético de una organización. La aplicación adecuada del derecho dentro de una empresa ayuda a prevenir riesgos legales y proteger los derechos de las partes interesadas.
10	a	La gestión empresarial responsable implica considerar el impacto social, ambiental y ético de las acciones de la organización, lo que tiene como eje central al ser humano.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	Considerar la administración como una actividad realizada por seres humanos en el contexto organizacional implica reconocer la importancia de las personas en el éxito de la organización.
2	c	La administración busca profesionales con una combinación de habilidades técnicas, habilidades interpersonales y competencias emocionales que les permitan enfrentar los desafíos organizacionales y contribuir al éxito sostenible de una empresa.
3	a	La administración privada se refiere a la gestión y dirección de empresas, organizaciones o negocios que son de propiedad privada.
4	b	La esencia y el propósito fundamental de la administración pública es trabajar en beneficio del interés público, asegurando el bienestar de la sociedad, la protección de los derechos ciudadanos y el desarrollo sostenible del país.
5	b	La combinación de estas habilidades, junto con la experiencia y el conocimiento técnico, es lo que hace que un administrador sea efectivo en su rol y contribuya al éxito de la organización.
6	a	La administración pública está sujeta a una serie de legislaciones y leyes que regulan su funcionamiento y aseguran el cumplimiento de los principios democráticos, la transparencia y la rendición de cuentas.
7	b	Mientras exista un Estado o entidad política que requiera la provisión de servicios y el cumplimiento de funciones gubernamentales, la administración pública seguirá siendo relevante y necesaria.
8	c	El gerente es líder y toma decisiones clave que tienen la responsabilidad de coordinar y dirigir a los equipos de trabajo hacia el logro de los objetivos y metas establecidas.
9	b	La administración pública tiene el propósito de garantizar el bienestar general de la población, promover el interés público y asegurar el funcionamiento efectivo de las instituciones gubernamentales.
10	b	La eficiencia en la administración es la capacidad de una organización, empresa o entidad para lograr sus objetivos y metas con la menor cantidad de recursos utilizados.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Entre las características de los tiempos prehistóricos de la administración se evidencia la aparición de las primeras comunidades nómadas, mismas que incluyen en su desarrollo la organización familiar, distribución de tareas y otras acciones que permitieron la supervivencia de los diferentes grupos de la época.
2	b	Durante la Edad de Bronce y Edad de Hierro se evidencia el desarrollo de sistemas de producción y comercio complejos, lo que implica, con el transcurso del tiempo, disponer de mayor organización y coordinación. Gracias al desarrollo y ampliación de estos sistemas se motiva el movimiento comercial y productivo.
3	c	En la antigua China, se desarrolló la idea de la meritocracia, donde los individuos eran seleccionados para ocupar puestos públicos en función de sus habilidades y conocimientos.
4	c	En la Edad Media, la administración estuvo dominada por la Iglesia y la nobleza. Los funcionarios eran en su mayoría clérigos o nobles, y las funciones administrativas estaban estrechamente ligadas a las responsabilidades religiosas o militares.
5	b	Durante la Edad Moderna se produjeron importantes cambios sociales, económicos y políticos que allanaron el camino para la Revolución Industrial y el surgimiento de empresas capitalistas.
6	a	La administración en la Época Contemporánea ha evolucionado y se ha desarrollado recientemente, impulsada por los cambios en la tecnología, la globalización y la creciente complejidad de las organizaciones.
7	b	El maquinismo se define como la introducción de maquinaria e innovaciones tecnológicas y toma relevancia con el incremento de la producción y el predominio de las grandes empresas, junto con el comienzo de la expansión mundial de la comercialización de productos.
8	b	El principal cambio de la Revolución Industrial se produce en la forma de producir, pasando de lo manual a una producción mecanizada, que involucra máquinas y una serie de inventos, que más adelante se alinean con aspectos como la tecnología y se produce una mayor optimización de tiempo y recursos.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
9	b	La primera surgió con la aparición de las primeras máquinas y con ello el aceleramiento de procesos de la época, la segunda se caracterizó por la producción en masa y el trabajo en cadena que permite ampliar la comercialización y expansión de un producto, la tercera responde a un cambio debido al desarrollo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y su influencia y la cuarta revolución destaca por características como la velocidad, el ámbito y el impacto en los sistemas, y mayor rentabilidad, organización y efectivización de los procesos.
10	a	Se evidencia un gran impacto de la tecnología en los diferentes procesos de las organizaciones, con lo cual se amplían las oportunidades de expansión de las organizaciones.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 4

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	Este título se le otorga debido a su trabajo revolucionario en el estudio y mejora de los procesos de producción y trabajo en las fábricas.
2	a	La base de la administración científica ha tenido una influencia duradera en el campo de la gestión y ha sentado las bases para el desarrollo de otras teorías y enfoques administrativos.
3	b	A través de esta es posible mejorar la eficiencia y productividad en las organizaciones mediante la aplicación de métodos científicos y principios de gestión.
4	b	En el ámbito de la administración, los trabajadores necesitan desarrollar una combinación de habilidades y conocimientos para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.
5	b	Estos principios se enfocan en mejorar la eficiencia y productividad en el trabajo a través de métodos científicos y la estandarización de procesos.
6	a	La propuesta de Henri Fayol ha sido una influencia importante en la teoría y práctica de la administración, y sus principios continúan siendo relevantes en la gestión de organizaciones en la actualidad.
7	b	Taylor se enfocó principalmente en la administración científica, que busca mejorar la eficiencia a través de métodos científicos en la gestión de tareas y procesos, y también mencionó la importancia de la administración funcional, donde los gerentes deben tener conocimientos técnicos y especializados para guiar eficientemente a los trabajadores.
8	a	Estos postulados están relacionados con la optimización del trabajo y la productividad en el ámbito industrial y organizacional.
9	c	Taylor enfatizaba la importancia de una cooperación armoniosa y colaborativa entre la gerencia y los trabajadores para lograr una mayor eficiencia en la organización.
10	a	El trabajo de Taylor en la industria mecánica le permitió desarrollar y probar sus principios de gestión científica, que luego se convertirían en la base de la administración científica y una de las teorías fundamentales en el campo de la administración moderna.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 5

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La escuela de relaciones humanas tuvo un impacto significativo en la administración al reconocer la importancia del factor humano en las organizaciones y destacar la influencia positiva que una atención adecuada a las necesidades y motivaciones de los empleados puede tener en su productividad y en el éxito de la organización en su conjunto.
2	a	En la escuela humanista, la eficiencia y la productividad se ven influenciadas positivamente al centrarse en el desarrollo y el bienestar de los empleados.
3	b	No forma parte directamente de la escuela de relaciones humanas en la administración, sus principios y conceptos se han integrado en el enfoque humanista de la administración debido a su relevancia en el entendimiento de las necesidades humanas y su impacto en el comportamiento y la motivación en el trabajo.
4	c	La humanización de la administración es un enfoque que busca integrar las necesidades, motivaciones y bienestar de los trabajadores en la gestión y dirección de las organizaciones.
5	a	Taylor se centró en mejorar la eficiencia y la productividad a través de la estandarización de métodos y la optimización de los procesos de trabajo.
6	a	Sus principios han influido en el enfoque de la teoría de comportamiento humano en la administración, que es una parte de la escuela de relaciones humanas.
7	b	La teoría del condicionamiento operante de Skinner se basa en la idea de que el comportamiento de un individuo puede ser moldeado y aprendido a través de las consecuencias que siguen a ese comportamiento.
8	b	La teoría de Taylor, conocida como administración científica, influyó en el proceso administrativo al enfocarse en la eficiencia y la productividad a través de métodos científicos y técnicas de gestión.
9	a	Esta escuela se enfoca en el análisis y la solución de problemas complejos utilizando herramientas y métodos cuantitativos.
10	b	La escuela estructuralista es un enfoque de la administración que estudia a las organizaciones como estructuras complejas y ordenadas, poniendo énfasis en las interacciones entre sus componentes.



[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 6

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	El proceso administrativo es una serie de etapas interrelacionadas que se utilizan para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una empresa con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales de manera eficiente y efectiva.
2	b	El ciclo administrativo es un proceso continuo y cíclico, lo que significa que después de completar todas las fases, se vuelve a comenzar con la fase de planificación, y así sucesivamente, contribuyendo con el desarrollo de la organización.
3	b	El proceso administrativo es fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones, ya que proporciona una estructura sistemática y organizada para la toma de decisiones y el logro de los objetivos. Las etapas del proceso administrativo se implementan y ejecutan de forma individual, pero están interrelacionadas y forman un proceso coherente y continuo.
4	b	La planificación es una etapa crucial del proceso administrativo que implica definir metas claras y específicas para la organización. Estas metas son los objetivos que se pretenden alcanzar en un período determinado y proporcionan una dirección a las actividades y decisiones dentro de la empresa.
5	c	Durante la fase de organización dentro del proceso administrativo, se lleva a cabo un análisis detallado de los instrumentos, herramientas y recursos necesarios para llevar a cabo los planes establecidos en la etapa de planificación.
6	a	La etapa de control dentro del proceso administrativo implica la medición y evaluación del desempeño de la organización. Es una fase esencial que permite monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos establecidos y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.
7	a	La comunicación permite el intercambio de información, ideas, pensamientos y emociones entre los miembros de la organización y es esencial para el funcionamiento efectivo y eficiente de la misma.
8	a	Estas herramientas están diseñadas para aumentar la eficiencia, la efectividad y la productividad en la gestión de diferentes aspectos de una organización. Algunas de las herramientas de gestión más comunes incluyen:
9	a	Cada una de estas categorías representa aspectos específicos que se tienen en cuenta al evaluar la situación actual de la organización y al planificar su futuro.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
----------	-----------	-------------------

10

a

La tecnología juega un papel crucial en la evolución de las herramientas de gestión, ya que proporciona nuevas soluciones, capacidades y mejoras que impulsan la eficiencia y la efectividad en la administración de las organizaciones.

[Ir a la autoevaluación](#)



Autoevaluación 7

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	Para lograr una transformación digital exitosa, se deben abordar los desafíos relacionados con la gestión del cambio y la creación de una cultura de innovación y adaptabilidad.
2	c	En conjunto, estos propiciadores impulsan a las empresas a embarcarse en la transformación digital para mantenerse competitivas, satisfacer las expectativas del cliente y encontrar nuevas oportunidades de crecimiento en un entorno empresarial en constante evolución.
3	c	Enfrentar estos desafíos de manera efectiva requiere una planificación cuidadosa, una buena comunicación interna, la capacitación adecuada del personal y la implementación de medidas de seguridad sólidas para proteger la información y los recursos de la organización.
4	a	Estas innovaciones están en constante evolución y están transformando rápidamente la forma en que las empresas operan, se comunican y brindan servicios. La adopción de estas tecnologías puede brindar ventajas competitivas significativas y permitir a las organizaciones aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece la era digital.
5	a	Una gestión adecuada del cambio contribuye a que la organización se adapte a nuevas realidades, aproveche oportunidades y mejore su eficiencia y competitividad en un entorno en constante cambio.
6	b	La gestión del cambio implica ayudar a superar la resistencia al cambio y tener una visión clara para la ejecución de actividades esenciales. Un liderazgo sólido, una comunicación efectiva y un enfoque centrado en las personas son fundamentales para lograr una transformación exitosa en la organización.
7	c	El líder no solo utiliza herramientas digitales en su trabajo diario, sino que también tiene una visión estratégica para aprovechar las ventajas de la tecnología y la innovación para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad de la organización.
8	c	El liderazgo digital requiere una combinación de habilidades tecnológicas, visión estratégica, adaptabilidad, orientación al cliente y capacidad para fomentar una cultura de innovación.
9	b	Esta modalidad de trabajo se ha vuelto cada vez más relevante en la era digital y ha experimentado un crecimiento significativo debido al avance de las tecnologías de la información y la comunicación.



Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
10	c	El trabajo remoto también presenta algunos desafíos, como la necesidad de mantener una buena comunicación y coordinación entre los miembros del equipo, garantizar la seguridad de la información y mantener una cultura organizacional sólida.
Ir a la autoevaluación		



Autoevaluación 8

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	a	La Teoría Z puede ofrecer una perspectiva interesante sobre la gestión empresarial en Japón, las prácticas de gestión y la cultura organizacional pueden variar entre diferentes empresas y sectores en el país.
2	c	El precursor de la Teoría Z dentro del estudio de la teoría administrativa es William G. Ouchi, un profesor y autor estadounidense, quien publicó el libro "Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés", donde presentó su enfoque sobre el estilo de gestión empresarial en Japón.
3	b	Dentro de la Teoría Z, se destaca la importancia de la confianza, el trato íntimo y la sutileza en las relaciones dentro de las organizaciones japonesas. Estas características son fundamentales en el estilo de gestión japonés y contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo cooperativo y armonioso.
4	c	El hombre es considerado como la base y el centro de la organización, por lo que se pone un fuerte énfasis en el capital humano y las relaciones interpersonales en el entorno laboral.
5	c	La administración por procesos, en lugar de centrarse en funciones o departamentos individuales, considera a la empresa como un conjunto de procesos interrelacionados que deben trabajar de manera coordinada y sinérgica.
6	a	Al utilizar este enfoque, las empresas pueden lograr una gestión más efectiva, reducir la complejidad de las tareas y mejorar la coordinación entre equipos, lo que lleva a una mayor eficiencia en la ejecución de actividades importantes.
7	b	Esta visión enfatiza cómo las interacciones sociales, las normas culturales y las expectativas sociales moldean y afectan el comportamiento de los líderes y seguidores.
8	c	Un líder efectivo no solo se enfoca en tareas y resultados, sino que también tiene la habilidad de conectar emocionalmente con su equipo, inspirarlos y motivarlos para alcanzar los objetivos comunes.
9	a	Las funciones en mención son responsabilidad de los líderes y gerentes de una empresa y desempeñan un papel crucial en la adaptación y mejora continua de la organización.
10	a	La innovación implica pensar de manera creativa y buscar soluciones originales para abordar desafíos o aprovechar oportunidades en el mercado.



[Ir a la autoevaluación](#)





5. Referencias bibliográficas

- Alvarez, L. (2023). Liderazgo digital: El nuevo estilo para gerenciar. *Revista Científica Internacional*, 6(1), 61–72. <https://doi.org/10.46734/revcientifica.v6i1.64>
- Ambiente Plástico. (20 de marzo de 2019). *Un repaso de la Industria 1.0 a la 4.0*. Ambiente Plástico. <https://bit.ly/44MJ1a3>
- Arana, R., Ramírez, V., Corrales, E., y Montalvo, J. (2019). Gerencia y cultura de innovación. *Revista Espacios*, 40(37). <https://bit.ly/41Immyx>
- Ávila-Guerrero, F., Bernal, I., y Monroy, D. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.18>
- Aza, A. (24 de marzo de 2021). *El arte de dirigir*. INALDE. <https://bit.ly/3BbPYE9>
- Ballina, F. (2021). ¿Hacia una teoría de la administración en América Latina? *Ensayos de Economía*, 31(58), 86-108. <https://doi.org/10.15446/ede.v31n58.85905>
- Barba, A. (2010). Fredrick Winslow Taylor y la administración científica: contexto, realidad y mitos. *Gestión y estrategia*, (38). <https://bit.ly/3PH0hbu>
- Borja, A., Carvajal, H., y Vite, H. (2020). Modelo de emprendimiento y análisis de los factores determinantes para su sostenibilidad. *Revista Espacios*, 41(24). <https://bit.ly/44S0rlx>

- Bueno, R., Ramos, M., y Berrelleza, C. (2018). *Elementos Básicos de la Administración*. UAS/DGEP. <https://bit.ly/42GCoEn>
- Burbano-Pérez, Á., Velástegui-Carrasco, E., Villamarin-Padilla, J., y Novillo- Yaguarshungo, C. (2018). La innovación como estrategia fundamental de la gerencia. *Polo del Conocimiento*, 3(1), 374-385.
- Busigo, I., Llano, D., y Niño, V. (2020). La administración: un recorrido histórico a través de los tiempos. *Liderazgo Estratégico*, 10(1), 55-70. <https://bit.ly/42Lvfm0>
- Carmona, J., Villegas, V., y Buenaño, W. (2023). La gerencia y los procesos administrativos en las instituciones públicas venezolanas. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 7(1), 3409-3432. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4663
- Carranza, A. (09 de mayo de 2022). *Recorre por la historia de la administración y empieza a organizar mejor tus actividades diarias!* Crehana. <https://bit.ly/3VPcDQ9>
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2017). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*. Cengage Learning.
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R. (2019). *International Business: The New Realities*. Pearson.
- CESLAM. (27 de junio de 2020). ¿Qué es la administración y por qué es importante? CESLAM. <https://bit.ly/3VPdQa4>
- Clavijo, C. (2022). ¿Qué es la gestión del cambio? Proceso y ejemplos. <https://bit.ly/3Q2WdCG>
- Contreras, L. (10 de noviembre de 2020). *Diferencias entre Administración Pública y Privada* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=rEcFsl42k0I>



Correa, F. (24 de enero de 2019). *Definición de administración y teorías administrativas*. Gestipolis. <https://bit.ly/44RM80j>

Correia, P., Mendes, I., y Freire, A. (2019). La importancia de los valores organizacionales en la Administración Pública: un estudio de caso basado en la percepción de los trabajadores de una institución de educación superior. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 73, 227-258. <https://bit.ly/3nHnyyN>

Cortés-Gallardo, B. (2021). La importancia de la Administración a través del tiempo. *Boletín Científico de la Escuela Preparatoria*, 2(8), 7-10. <https://bit.ly/3BgLXhM>

Cruz, M. (2022). El trabajo remoto y la motivación laboral en tiempos de pandemia. *Question/Cuestión*, 3(73). <https://bit.ly/3roQoFk>

Cruz-Ausejo L, Rosales, J. (2022). Complicaciones asociadas al trabajo remoto durante la pandemia COVID-19: Una revisión rápida. *Rev Fac Med Hum*, 22(4), 857-864. doi10.25176/RFMH.v22i4.4806

David, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Educación, México, 2003. ISBN 970-26-0427-3. Área: UNIVERSIDAD.

Delgado, F. (06 de marzo de 2023). *Teoría de los Sistemas en la Administración* [Video]. YouTube. <https://bit.ly/3LWfTVi>

Díaz, A. (2019). Análisis del concepto 'emprendedor' y su incorporación al ámbito educativo. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 31(1), 57–80. <https://doi.org/10.14201/teri.19756>

Díaz, G., y Salazar, D. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, 39, 19–36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>

Enríquez, R. (13 de octubre de 2021). *Orígenes de la Teoría Matemática de la Administración*. Taem Perú Consulting. <https://bit.ly/42qt0Vw>



Ferrell, O. C., & Fraedrich, J. (2021). *Business Ethics: Ethical Decision Making & Cases*. Cengage Learning.

Ferrín-Schettini, H. (2018). La gerencia y sus nuevas tendencias. Un aporte al desarrollo empresarial. *Polo del Conocimiento*, 3(5), 237-249. <https://doi.org/10.23857/pc.v3i5.521>

Fierro-Moreno, E. (2021). La gestión del cambio, la colaboración virtual y la agilidad estratégica organizacional de empresas mexicanas ante los impactos por el COVID-19. *Nova scientia*, 13.

Flores, J., Manrique, M., Serna, G., y Aybar, I. (2021). Liderazgo en tiempos de 4.^a revolución industrial. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1096-1107. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.7>

Flores, S. (2015). Proceso Administrativo y Gestión Empresarial en Coproabas, Jinotega [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://bit.ly/3l01BSu>

Fuente, O. (2023). Tendencias Empresariales y Tecnologías de Negocio para 2023. <https://bit.ly/43rgwNh>

Gámez, L., Ortiz, M., Joya, R., Fernández, A., y Rodríguez, H. (2021). Hacia una definición de capital de trabajo desde la perspectiva social. *Retos de la Dirección*, 15(1), 132-151. <https://bit.ly/3NXtLw8>

Garrido, S., y Romero, M. (2021). *Fundamentos de Gestión de Empresas*. Editorial Universitaria Ramón Areces. <https://n9.cl/hj8b8m>

González-Castro, Y., Manzano-Durán, O., y Torres-Zamudio, M. (2021). Liderazgo: una práctica sistémica en el futuro empresarial. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, 14(14), 64–72. <https://doi.org/10.22463/24221783.3161>



- González Rodríguez, S., Viteri Intriago, D., Izquierdo Morán, A., y Verdezoto Córdova, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 32-37. <https://n9.cl/ebg9r>
- González, A., Leal, L., Martínez, D., y Morales, D. (2019). Herramientas para la gestión por procesos. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28). <https://bit.ly/3Og4jGO>
- Hernández, H., Barrios, I., y Martínez, D. (2018). Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones. *Criterio Libre*, 6(28), 179-195. <https://bit.ly/3nMTEZJ>
- Hernández, J., y Hernández, S. (2019). Etapas del Proceso Administrativo. *Boletín Científico de la Escuela Superior de Atotonilco de Tula*, (11). DOI: <https://doi.org/10.29057/esat.v6i11.3704>
- Hormart. (2022). 11 herramientas de gestión clásica que no puedes dejar de lado. <https://bit.ly/3Og9NBx>
- Izquierdo, J. (2021). La calidad de servicio en la administración pública, Perú. *Revista Horizonte Empresarial*, 8(1), 425-437. <https://doi.org/10.26495/rce.v8i1.1648>
- Jama-Zambrano, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales*, 10(4). <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Loaeza, E. (21 de septiembre de 2020). *Historia de la administración* (Origen y evolución) [Video]. YouTube. <https://bit.ly/3nV3EjB>
- Marconi, G. (2018). *Teorías y escuelas de la administración: diversos enfoques* [Tesis de grado, Universidad Abierta Interamericana]. <http://bit.ly/3l0H53R>



- Marín, H. (2021). *La administración como profesión*. <https://bit.ly/42s7j7G>
- Marr, B. (2022). Las 5 mayores tendencias empresariales en 2023 para las que todos deben prepararse ya. Forbes. <https://bit.ly/3DgNUeX>
- Martín, J. (29 de octubre de 2019). *Los Principios de Fayol y las Funciones Básicas de la Empresa*. CEREM. <https://bit.ly/3pm3zWy>
- Martínez, H., Farfán, E., y Osto, R. (2022). Un acercamiento epistémico a la administración por objetivos. *Actualidad Contable FACES*, 25(45), 93-104 <https://www.redalyc.org/journal/257/25773955006/html/>
- Mendoza-Fernández, V., y Moreira-Chóez. (2021). Procesos de Gestión Administrativa, un recorrido desde su origen. *Revista Científica FIPCAEC*, 6(3), 608-620.
- Mercado, A., Bondarenko E. y Guerra, S. (2022). El comportamiento ético del gerente desde la mirada de la teoría Behaviorista. *Actualidad Contable Faces*, 25(45), 105-126. <https://bit.ly/3LWhhQY>
- Mero-Vélez, J. (2018). Empresa, administración y proceso administrativo. *FIPCAEC*, 8(3), 84-102. DOI:10.23857/fipcaec.v3i8.59
- Mogollón, I. (2020). *Administración y planeación estratégica 1*. Instituto Superior Tecnológico EuroAmericano. <https://bit.ly/3nS40aY>
- Montoya, J., Chica, M., y Caballero, M. (2019). Ser empresario y emprendedor: factores humanos claves que inciden en el éxito o fracaso de pequeñas empresas de Palmira, 2019. *Revista Criterio Libre Jurídico*, 16(2). <https://doi.org/10.18041/1794-7200/clj.2019.v16n2.5753>



- Moreno, C., Mora, V., y Pacheco, A. (2021). La comunicación empresarial como herramienta de apoyo en la gestión y desarrollo de las empresas. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 4(1), 115-121. <https://bit.ly/3MiBubX>
- Moreno-Barragán, J., Martínez-Romero, A., Gutiérrez-Rodríguez, J., y Jiménez-Rojas, M. (2022). Educación y actividad intraempresarial en egresados universitarios colombianos. *Estudios Sobre Educación*, 43, 135-155. <https://doi.org/10.15581/004.43.007>
- Moya, R. (13 de febrero de 2017). *Relación de la Administración con Otras Ciencias*. Medium. <https://bit.ly/3NZLIVk>
- Mujica, M., Ibañez, N. y Castillo, R. (2018) La Administración como Disciplina Científica Transdisciplinaria y Compleja: Un Estudio Latinoamericano. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 40(14), 5-27. <https://bit.ly/3BcPE7Y>
- Muños, L., Napa, Y., Barragán, W., y Pí, M. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://bit.ly/44QISDv>
- Muños, L., Napa, Y., Pazmiño, W., y Posligua, M. (2020). Procesos administrativos: un estudio al desarrollo empresarial de las pymes. *UNESUM-Ciencias: Revista Científica Multidisciplinaria*, 4(4), 29-40. <https://bit.ly/44Ksy5o>
- Navarro, J. (21 de octubre de 2019). *La pirámide de Maslow*. Mh Education. <https://bit.ly/3pkVmC0>
- Novales, A. (2022). Modernización de la Administración Pública. Informes y papeles del Grupo de Trabajo Mixto COVID-19. *Fedea Policy Paper*. <https://bit.ly/3LSWdBI>



- Pantoja-Aguilar, M., y Garza-Treviño, J. (2019). Etapas de la administración: hacia un enfoque sistémico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (87), 139-154. <https://doi.org/10.21158/01208160.n87.2019.2412>
- Parrales, V., Carrasco, G., Miranda, J., y Lucio, R. (2021). Proceso administrativo para el desarrollo organizacional en las empresas comerciales de insumos agrícolas. *Journal ff Science and Research*, 6(4). <https://bit.ly/3DgNEN1>
- Pech, J. (s.f.). *Generación de intraempresarios*. Scribd. <https://bit.ly/42qSMsM>
- Pérez, A. (2019). La función control en la administración. Un acercamiento desde la economía política, *NOVUM*, 1(9), 106 - 123. <https://bit.ly/41oQsBl>
- Pérez, J. (20 de octubre de 2021). ¿Administración por funciones o administración por procesos? Red Integralis. <https://bit.ly/3l0tAS1>
- Pérez-Escalante, G. (2022). Proceso administrativo. Uno *Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 5(9), 11-14. <https://bit.ly/44FfZZi>
- Polo, D. (2023). *Diferencias entre Administración Pública y Privada*. Empr ender fácil. <https://bit.ly/42JZWbn>
- Ramírez, G., Magaña, D., y Ojeda, R. (2022). Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(20). 189-208 <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i20.166>
- Ramos, E., Otero, A., Heredia, F., y Sotomayor, G. (2021). Formación por competencias del profesional en administración: Desde un enfoque contingencial. *Revista de Ciencias Sociales*, (2), 451-466. <https://bit.ly/3Mffhvd>



- Real Academia Española. (2022). Definición de administración. <https://bit.ly/300DrLq>
- Real Academia Española. (2022). Definición de maquinismo. <https://bit.ly/42Mj3Bw>
- Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., y Long, L. (2018). Administración. Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Robbins S., Coutler M. y DeCenzo D. (2017). Fundamentos de administración. Pearson Educación, 10ma. Edición, México. ISBN 9786073239622.
- Rojas, M., Jaimes, L., y Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista Espacios*, 39(6). <https://bit.ly/42vQsRC>
- Romero, A. (2016). *La administración como profesión*. <https://bit.ly/3LVxPiP>
- Saavedra, M., Camarena, M., y Vargas, M. (2020) Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Univer*rsidad & Empresa, 22 (39), 1-27. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>
- Sánchez, J. (2017). Las 8 principales tendencias de la administración moderna. <https://bit.ly/3XV5Zsk>
- Sarmiento, N. (2021). *Administración Privada*. Scribd. <https://bit.ly/3Bf0WZr>
- Scavone, G., y Marchesano, M. (2021). La Ética Empresarial como Fuente de Ventaja Competitiva. Indicadores de su Efecto sobre las Organizaciones. *Revista Qualitas*, 22(22), 059 - 072. <https://doi.org/10.55867/qual22.05>



- Silva-Rubio, R. (2021). Habilidades gerenciales en el desarrollo organizacional de las empresas de servicio informático, San Isidro 2020. *Revista 593 Digital Publisher CEIT*, 6(2). <https://doi.org/10.33386/593dp.2021.2.472>
- Talent Garden (2023), Digital Skills Academy, blog; <https://blog.talentgarden.com/es/blog/business-innovation>
- Tantalean, I. O. (2022). La Naturaleza de la Empresa: su teleología desde las Ciencias de la Administración, el Derecho y la Economía. *Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas*, 52(136), 262-287.
- TEDX Talks. (26 de enero de 2022). Ética empresarial: una herramienta de responsabilidad social | NATALIA SEGURA | TEDxYouth@LCB [Video]. YouTube. <https://bit.ly/42MuadO>
- Trolio, F. (2021). Un modelo de liderazgo digital. *Palermo Business Review*, (24). <https://bit.ly/3OhFvhG>
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2016). Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing, and What Companies Can Do About It. McGraw-Hill.
- Vasquez, G., Parrales, D., y Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>
- Vasquez., G., Parrales, D., y Morales, V. (2021). Proceso administrativo: factor determinante en el desarrollo organizacional de las Mipymes. *Revista Publicando*, 8(31), 258-278.
- Yamith, O. (2018). Procesos administrativos. Fundación Universitaria del Área Andina.



Zambrano-España, M., y Ormaza-Cevallos, M. (2020). Proceso administrativo de fortalecimiento a los emprendimientos de comerciantes de la calle Alajuela de Portoviejo. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(3), 467-486.

