

# LIBRO DE TEXTO

## Administración

Fundamentos de Administración

### AUTORES :

Patricia Pallo

David Morales

Raquel Murillo



# LIBRO DE TEXTO

## Administración

Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio (ISTCGE)  
Av. 10 de Agosto e Ignacio de San María  
<https://web.istcge.edu.ec/>  
Rector: Mgtr. Ramón Pineda  
Directora Académica: Ph.D Yemala Castillo  
Tel. 0987067892  
[direccionacademica@istcge.edu.ec](mailto:direccionacademica@istcge.edu.ec)

Título original: **LIBRO DE TEXTO ADMINISTRACIÓN : FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**  
Primera Edición, septiembre 2024  
© Autores, Patricia Alexandra Pallo Tulmo, David Alexander Morales López y Murillo Villacis Raquel Irene  
© Editorial ISTCGE  
I.S.B.N.: 978-9942-7293-1-6

#### **PUBLICADO DIGITALMENTE POR:**

Editorial Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio



#### **DERECHOS RESERVADOS**

Todos los derechos reservados. Queda prohibida, sin la autorización escrita del titular de los derechos de autor, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio, ya sea impreso, digital, electrónico, o cualquier otro formato conocido o por conocer. Cualquier uso no autorizado, incluyendo su distribución, comunicación pública, transformación o cualquier otra forma de explotación, estará sujeto a las sanciones civiles y penales establecidas en la ley vigente.

#### **CITACIÓN:**

Pallo, P., Morales, D. & Murillo, R. (2024) Libro de texto administración : Fundamentos de administración. Quito: ISTCGE.

Publicación arbitrada por el Instituto Superior Tecnológico Consulting Group Ecuador – Esculapio.  
Pares de revisión Mgtr. Pamela Pasato y Lcda. Elizabeth Girón.

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	5
DATOS GENERALES DE LA CARRERA.....	6
ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO DE LA ASIGNATURA .....	10
ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS:.....	12
DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS .....	13
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	68

# INTRODUCCIÓN

Esta asignatura de Fundamentos de la Administración, no solo es una parte importante de tu formación académica, sino que también te brinda una perspectiva amplia sobre el mundo empresarial y organizacional.

En esta guía se examinará los fundamentos de la gestión empresarial contemporánea. Cada tema abordado en esta asignatura, desde los conceptos básicos de planificación estratégica hasta las técnicas más innovadoras de liderazgo y toma de decisiones, está diseñado para brindarte las herramientas y el conocimiento necesarios para enfrentar con confianza y habilidad los desafíos del mundo empresarial.

Aquí no solo aprenderás teorías abstractas, sino que también te sumergirás en estudios de casos, ejercicios prácticos y debates estimulantes que te permitirán aplicar lo que has aprendido a situaciones del mundo real.

Ya seas un futuro emprendedor, un aspirante a líder empresarial o simplemente un apasionado por comprender cómo funcionan las organizaciones, esta asignatura te brindará una base sólida sobre la cual construir tu futuro profesional.

Así que prepárate para embarcarte en un viaje de descubrimiento, aprendizaje y crecimiento personal. ¡Los Fundamentos de Administración te esperan con los brazos abiertos!

## DATOS GENERALES DE LA CARRERA

- **NOMBRE DE LA CARRERA:**

Administración

- **MODALIDAD:**

En línea

- **DESCRIPCIÓN DE LA CARRERA:**

La formación como Tecnólogo Superior en Administración, permite al estudiante consolidar las competencias profesionales necesarias para insertarse de manera competitiva en el mercado laboral; aportando con habilidades, destrezas y conocimientos en áreas como las finanzas, la gestión del talento humano, la logística al desarrollo de instituciones y empresas públicas o privadas y contribuir al desarrollo económico, social, sostenible y la competitividad nacional e internacional.

- **TITULACIÓN:**

Tecnólogo Superior en Administración

- **PERFIL DE EGRESO:**

Integra diferentes áreas del conocimiento como la economía, la contabilidad, las finanzas, el marketing y los recursos humanos, brindando una visión integral del funcionamiento de las organizaciones.

Explora las diferentes teorías y enfoques que han marcado la evolución de la administración a lo largo del tiempo, permitiendo a los estudiantes comprender las diferentes perspectivas y estrategias gerenciales.

Fomenta la capacidad de analizar el contexto interno y externo de las organizaciones, identificando oportunidades y desafíos.

Permitirá que los estudiantes egresados pongan en práctica los conocimientos adquiridos mediante la resolución de casos reales de empresas, desarrollando habilidades para la resolución de problemas y el pensamiento crítico. Y brinda herramientas para la toma de decisiones informadas y estratégicas, basadas en el análisis de datos y la evaluación de diferentes alternativas.

# DATOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

- **NIVEL (SEMESTRE):**

Primero

- **OBJETIVO:**

Aplicar los principios fundamentales de la gestión organizativa, explorando temas clave como la planeación estratégica, la toma de decisiones, la organización y coordinación de los recursos, el liderazgo, la motivación del personal y la resolución de conflictos.

- **REQUISITOS PREVIOS:**

No aplica

- **Resultados de aprendizaje:**

Define la administración mediante la investigación de varios autores para desarrollar una visión integral de los enfoques y teorías de la administración, así como la capacidad para aplicar estos conocimientos en situaciones prácticas.

Identifica la clasificación de las empresas y la relación entre las organizaciones y su entorno, promoviendo la capacidad de adaptación y el éxito sostenible de las empresas en contextos cambiantes.

Determina el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización.

Asocia el pensamiento y los aportes de los autores que se dedicaron al enfoque humanístico de la administración incorporando la Psicología y de la Sociología a la Administración.

Analiza herramientas que apoyen la gestión administrativa interna, para la correcta toma de decisiones.

Determina la importancia del estudio del comportamiento organizacional como parte fundamental de la economía global, tanto pública como privada y su impacto social.

- **Bibliografía:**

- **Básica:**

Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración (10 ed.). McGraw-Hill.

- **Complementaria:**

Münch. L, (2018). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo (4 ed.). Pearson.

Robbins P., S. y Coulter, M. (2023). Administración. Pearson.

# ORIENTACIONES GENERALES PARA EL ESTUDIO DE LA

## ASIGNATURA

Esta sección tiene por propósito suministrar orientaciones generales para el estudio de la asignatura, es importante seguir algunas pautas básicas para optimizar el aprendizaje y el rendimiento académico. A continuación, se presentan algunas sugerencias para incorporar en la guía de la asignatura:

Lee y comprende la guía de la asignatura: dar indicaciones para que el estudiante se familiarice con la guía didáctica.

Organice su tiempo: orientar sobre la creación de un horario de estudio que se adapte a sus responsabilidades y preferencias, esto permite establecer metas semanales y distribuye el tiempo de estudio de manera equitativa entre las distintas asignaturas.

Identificar recursos disponibles: recomendar fuentes de información y recursos disponibles, como libros de texto, material en línea, bibliotecas, laboratorios, y cualquier otro recurso que la asignatura pueda requerir.

Participar en clases y actividades: se recomienda asistir y participar activamente en las clases presenciales, virtuales o actividades programadas. Se sugiere provechar para hacer preguntas, discutir temas y colaborar con compañeros. Consultar con el/la profesor/a: se sugiere comunicarse con su profesor para aclarar dudas o pedir ayuda.

Tomar apuntes y organizar la información: Tomar apuntes durante las clases y organizar la información de manera clara, esto facilitará la revisión y estudio posterior.

Establecer metas de estudio: Definir metas de aprendizaje específicas para cada sesión de estudio. Esto te ayudará a mantenerse enfocado y medir el progreso.

Utilizar técnicas de estudio efectivas: sugerir técnicas de estudio, como resúmenes, mapas conceptuales, flashcards, para encontrar la que mejor se adapte al estilo de aprendizaje de los estudiantes. Revisar regularmente: se les debe recomendar no dejar la revisión para el último momento. Repasar regularmente los conceptos aprendidos para fortalecer la comprensión de la asignatura a largo plazo.

Colaborar con compañeros: sugerir participar en grupos de estudio cuando es posible. Discutir temas con compañeros puede proporcionar diferentes perspectivas y mejorar la comprensión.

## ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS:

**ABP:** Permitir que el estudiante adquiera conocimientos, habilidades y actitudes a través de situaciones de la vida real.

**Análisis colaborativo:** Fortalecer el conocimiento mediante grupos de trabajo para que el estudiante tenga la oportunidad de debatir con sus compañeros sobre temas específicos

**Argumentación:** Conocer la opinión de los estudiantes mediante la formulación de estrategias a partir de los resultados obtenidos en los ejercicios desarrollados

**Tutoría sincrónica:** Brindar un espacio para que el estudiante tenga la oportunidad de despejar sus inquietudes sobre la asignatura y desarrollar ejercicios

**Método asincrónico:** Realizar un proceso de acompañamiento y guía para que el estudiante pueda fortalecer sus aprendizajes y despejar dudas mediante la mensajería interna del aula virtual y/o foro de apoyo técnico

**Clase invertida:** Brindar un espacio para que el estudiante despeje sus dudas y luego realice las aplicaciones prácticas en las que los educandos se conviertan en parte activa del desarrollo de aprendizajes

# DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS

## UNIDAD 1: INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN:

### Resultados de Aprendizaje:

Define la administración mediante la investigación de varios autores para desarrollar una visión integral de los enfoques y teorías de la administración, así como la capacidad para aplicar estos conocimientos en situaciones prácticas.



**Imagen 1. Administración de empresas**  
Fuente: Administración educativa

La administración, es el proceso de planificar, organizar, gestionar y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos de forma eficaz y eficiente. Implica coordinar recursos humanos, materiales y financieros para lograr los mejores resultados.

Tomar decisiones, asignar tareas, monitorear el desempeño y adaptarse a los cambios ambientales son sus principales funciones. Es fundamental para el éxito de cualquier empresa u organización porque proporciona dirección y estructura. El objetivo de la gestión es garantizar que los recursos se utilicen adecuadamente y maximizar la productividad y el rendimiento. (Galindo, 2020)

### **1.1. Definición de Administración:**

Todas las organizaciones, ya sean corporaciones, agencias gubernamentales, organizaciones sin fines de lucro u otras, deben seguir el proceso de gestión. Se refiere al conjunto de acciones que se realizan para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos disponibles para lograr objetivos de manera efectiva y eficiente.

La determinación de las acciones necesarias para alcanzar metas y objetivos específicos es parte de la planificación. Es necesario crear estrategias, políticas y procedimientos que orienten las operaciones de la organización en el futuro. Se refiere a la organización de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para lograr una coordinación efectiva de las actividades. Esto requiere la creación de departamentos, la distribución de tareas y la creación de vías de comunicación.

El liderazgo implica persuadir a los demás para que colaboren voluntariamente con los objetivos de la organización. Para mantener un ambiente de trabajo productivo y armonioso, es necesario motivar, liderar, comunicar y resolver conflictos. El control implica supervisar y evaluar las actividades para garantizar que se alcancen los objetivos. Esto implica comparar los resultados obtenidos con los objetivos establecidos y, si es necesario, tomar medidas correctivas. (Online, 2022)

### **1.2. Origen y evolución de la Administración:**

Esta disciplina se remonta a la antigüedad y se puede encontrar en las civilizaciones de Egipto, Sumeria, China, Grecia y Roma. Los principios fundamentales de planificación, organización, gestión y control se manifiestan en estos contextos en la gestión de los recursos humanos y materiales, así como en la agricultura, el comercio y la administración pública. El siglo XIX, especialmente durante la revolución industrial, vio el surgimiento del pensamiento administrativo moderno. Adam Smith y su obra *La riqueza de las naciones* abordaron problemas organizativos y económicos y pusieron las bases para una gestión eficaz de los recursos. El padre de la gestión científica, Frederick Winslow Taylor, propuso estudiar

y optimizar los procesos de trabajo para aumentar la productividad. (Munch, Liderazgo y Dirección, 2021)

Varias tendencias de gestión surgieron en el siglo XX, ampliando y diversificando la disciplina. Entre ellos se encuentran la teoría administrativa clásica representada por Henri Fayol, quien propuso principios generales de gestión administrativa como la división del trabajo y una sola institución; la teoría burocrática de Max Weber, que enfatizó la importancia de la racionalidad y la formalización en las organizaciones; y la teoría interpersonal de John Mayo, que enfatizó la importancia de los aspectos psicológicos y sociales del trabajo en las organizaciones.

La teoría de la contingencia, la gestión por objetivos (APO) de Peter Drucker y la gestión por valores son algunos de los enfoques que surgieron en las últimas décadas que reflejan la adaptación de la disciplina a las necesidades y circunstancias cambiantes de las organizaciones. En la actualidad, la gestión organizacional está evolucionando e incorporando innovaciones tecnológicas, enfoques interdisciplinarios y consideraciones éticas y sociales. (Chiavenato, 2019)

### **1.3. Escuelas Administrativas.**

Las escuelas administrativas son corrientes de pensamiento que han surgido a lo largo del tiempo para estudiar y comprender los procesos de gestión y organización en las empresas y otras organizaciones. Cada una de estas instituciones ofrece una perspectiva única sobre cómo deben realizarse las tareas administrativas. Algunas de las instituciones educativas más influyentes incluyen:

**Escuela Clásica:** Se desarrolló a finales del siglo XIX y principios del XX y se caracteriza por autores como Henri Fayol y su enfoque en la estructura organizativa y principios generales de administración, como la unidad de mando y la división del trabajo.

Escuela de Relaciones Humanas surgida en la década de 1930 como respuesta a las críticas a la rigidez de la escuela clásica, destaca la importancia de los aspectos humanos en el trabajo y la influencia de factores psicológicos y sociales en la productividad. Elton Mayo es uno de sus principales exponentes. (Alvado, 2023)

Escuela de la Teoría de Sistemas describe las organizaciones como sistemas complejos e interconectados en los que cada parte influye en el todo y viceversa. Ludwig von Bertalanffy fue uno de los iniciadores de esta tendencia.

Escuela de Comportamiento es una extensión de la Escuela de Relaciones Humanas que se centra en el comportamiento individual y grupal en las organizaciones, así como en la motivación y la dinámica de los grupos.

Escuela de Calidad Total: Esta escuela fomenta la participación de todos los miembros de la organización en la búsqueda de la excelencia, enfocada en la mejora continua de los procesos y la satisfacción del cliente. (Chiavenato, 2019)

#### **1.4. Importancia y características de la Administración.**

Dado que juega un papel crucial en la coordinación y optimización de los recursos para lograr los objetivos establecidos, la administración es esencial en cualquier organización. Las siguientes son algunas de las razones por las que el liderazgo es crucial:

Eficiencia operativa: la gestión ayuda a maximizar la eficiencia al usar los recursos de manera eficiente, reduciendo el desperdicio y los costos innecesarios.  
Logro de metas: ayuda a la organización a avanzar hacia su misión y visión al promover metas claras e implementar estrategias para lograr esas metas. (Alvado, 2023)

Adaptabilidad: permite a las organizaciones tomar decisiones informadas y ajustar sus operaciones según sea necesario para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Coordinación: la dirección coordina las actividades de los diferentes departamentos y empleados para garantizar operaciones fluidas y una colaboración eficaz.

### **1.5. Competencias y habilidades del Administrador.**

Los empleados reciben motivación de la buena gestión y liderazgo, lo que aumenta la productividad y la satisfacción laboral. Innovación: fomentar la innovación creando un entorno que valore nuevas ideas y métodos, lo que puede conducir a mejoras continuas y una ventaja competitiva.

Algunas características importantes de la administración son:

Universalidad: La gobernanza se aplica a cualquier tipo de organización, ya sea una empresa, un gobierno, una organización sin fines de lucro o un grupo comunitario. Proceso Continuo: La gestión implica un ciclo repetido de planificación, organización, dirección y control para garantizar que la organización funcione bien.

La interdisciplinariedad se basa en conceptos y principios de varias disciplinas, como ingeniería, economía, psicología y sociología. Flexibilidad: La gestión se adapta a diferentes situaciones y circunstancias, lo que permite un enfoque personalizado en función de las necesidades específicas de cada organización. (Chiavenato, 2019)

La gestión es esencial para el éxito y la supervivencia de cualquier organización porque proporciona los medios para coordinar los recursos, alcanzar los objetivos y adaptarse a los cambios en el entorno.

Un gerente eficaz tiene un conjunto de habilidades y destrezas que le permiten desempeñar sus funciones de manera eficaz en un entorno organizacional. Algunas de estas habilidades y destrezas incluyen:

El liderazgo se define como la capacidad de influir, inspirar y guiar a otros hacia objetivos compartidos, así como la capacidad de resolver conflictos y tomar decisiones difíciles. Comunicación: Capacidad para escuchar y comprender las necesidades e inquietudes de los demás y para transmitir mensajes de forma clara y eficaz, tanto verbalmente como por escrito.

El trabajo en equipo se refiere a la capacidad de colaborar y trabajar eficazmente con personas de diferentes orígenes, así como a las habilidades necesarias para crear un entorno de trabajo que fomente la colaboración y la producción. Pensamiento estratégico: la capacidad de analizar situaciones complejas, identificar tendencias y oportunidades y crear planes y estrategias eficaces para lograr los objetivos organizacionales a largo plazo.

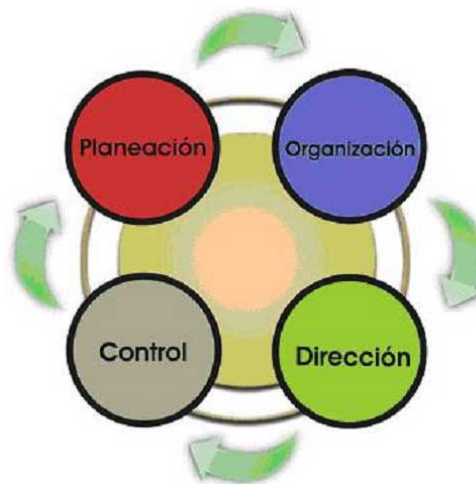
Tomar decisiones: la capacidad de evaluar información, considerar diversas opciones y consecuencias y tomar decisiones informadas y efectivas en situaciones diversas y cambiantes. Gestión y priorización del tiempo: capacidad para priorizar, gestionar múltiples tareas y proyectos al mismo tiempo y utilizar de forma eficaz el tiempo y los recursos disponibles.

Habilidades analíticas: la capacidad de recopilar, interpretar y analizar datos e información relevantes para identificar problemas, evaluar alternativas y tomar decisiones informadas. La adaptabilidad es la capacidad de adaptarse y prosperar en un entorno cambiante y desafiante, así como la capacidad de aprender de las experiencias pasadas y aplicar esos conocimientos a situaciones nuevas.

Ética y Responsabilidad: un compromiso con altos valores y estándares éticos, así como la responsabilidad de actuar con integridad, transparencia y justicia en todas las acciones y decisiones. Para que un gerente tenga éxito en la gestión de personas, recursos y procesos en una organización, necesita estas habilidades y destrezas.

### 1.6. Proceso Administrativo

Las cuatro etapas principales del proceso de gestión son la planificación, la organización, la dirección y el control. La planificación implica la fijación de objetivos y la creación de estrategias para lograrlos. La organización incluye la estructuración de actividades y la distribución de recursos. La gestión implica ayudar a los empleados a lograr sus objetivos. El control implica el seguimiento del progreso y la corrección de errores para garantizar que la organización logre sus objetivos con eficiencia y eficacia. Este proceso es gradual y se adapta a las necesidades cambiantes del entorno y de la organización. (Galindo, 2020)



**Imagen 2. Proceso Administrativo**  
**Fuente:** Udenenitas facea

#### **Actividad Unidad 1:**

Objetivo: Identificar y comprender las funciones fundamentales de la administración: planificación, organización, dirección y control.

La actividad consiste en que los estudiantes identifiquen ejemplos reales de las tareas administrativas que se realizan en una organización bien conocida.

**Instrucciones incluyen:**

Introducción a las funciones de gestión:

La planificación, organización, dirección y control son las cuatro funciones fundamentales de la administración.

**Identificar ejemplos:**

Planificación: ¿Cómo establece esta organización sus objetivos y planes?

Organización: ¿Cómo están organizados los recursos y las tareas?

Dirección: ¿Cómo se inspira y guía a los miembros o empleados?

Control: ¿Cómo se evalúa y mide el desempeño?

## UNIDAD 2: LAS ORGANIZACIONES Y SU ENTORNO

### Resultados de Aprendizaje:

Identifica la clasificación de las empresas y la relación entre las organizaciones y su entorno, promoviendo la capacidad de adaptación y el éxito sostenible de las empresas en contextos cambiantes.



**Imagen 3. El análisis del entorno de una empresa y su importancia**  
**Fuente: MARKETING Y COMUNICACIÓN**

Las organizaciones interactúan constantemente con su entorno, que consiste en factores externos que pueden influir en su funcionamiento y éxito. Este entorno puede dividirse en dos categorías principales: el macroentorno y el microentorno.

El macroentorno comprende fuerzas más amplias y globales que pueden afectar a la organización, como tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales. Estos factores, a menudo analizados mediante herramientas como el análisis PESTEL, pueden tener un impacto significativo en la estrategia y operaciones de una organización.

Por otro lado, el microentorno se refiere a las influencias más específicas y cercanas a la organización, como proveedores, competidores, clientes, intermediarios y otros grupos de interés relevantes. El análisis de este microentorno, a menudo realizado a través de herramientas como el análisis de las cinco fuerzas de Porter, ayuda a la organización a comprender su posición competitiva y a tomar decisiones tácticas.

En conjunto, comprender y adaptarse al entorno externo es crucial para el éxito de una organización, ya que le permite anticipar cambios, identificar oportunidades y amenazas, y ajustar su estrategia y operaciones en consecuencia. (Munch, Evaluación y Control de Gestión, 2022)

## **2.1 Definiciones y generalidades**

Las organizaciones son estructuras sociales que coordinan recursos humanos, financieros y materiales para lograr objetivos específicos. Los factores externos que afectan su funcionamiento incluyen las circunstancias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y legales. Para sobrevivir y prosperar, las organizaciones deben adaptarse continuamente a su entorno. Esta adaptación requiere una comprensión de las oportunidades y amenazas del entorno y la creación de métodos efectivos para aprovechar o reducir ambas. El éxito y la sostenibilidad de las organizaciones en un mundo en constante cambio dependen de la gestión de este entorno.

## **2.2 Clasificación de las Organizaciones.**

Las organizaciones se pueden clasificar de varias maneras según diferentes criterios:

### **Por su finalidad:**

Lucrativas: Buscan generar ganancias y maximizar el valor para los accionistas.

No lucrativas: Persiguen objetivos sociales, culturales, educativos o de otro tipo sin ánimo de lucro.

**Por su propiedad:**

**Públicas:** Propiedad y operación controladas por el gobierno o entidades gubernamentales.

**Privadas:** Propiedad y operación controladas por individuos, grupos o empresas privadas.

**Mixtas:** Tienen participación tanto del sector público como del sector privado en su propiedad y gestión.

**Por su tamaño y alcance:**

**Pequeñas y medianas empresas (PYMEs):** Operan con un número limitado de empleados y recursos.

**Grandes empresas:** Tienen una amplia base de recursos, operaciones internacionales y gran cantidad de empleados.

**Por su sector:**

**Sector primario:** Actividades relacionadas con la extracción de recursos naturales, como la agricultura, la minería y la pesca.

**Sector secundario:** Incluye actividades de manufactura y construcción.

**Sector terciario:** Servicios como comercio, educación, salud, turismo, entre otros.

**Por su ámbito geográfico:**

Nacionales: Operan dentro de las fronteras de un país.

Multinacionales: Tienen operaciones en múltiples países.

Globales: Tienen presencia y operaciones en todo el mundo.

Estas clasificaciones ayudan a comprender la diversidad y complejidad de las organizaciones y sus roles en la sociedad y la economía.

**2.3 Macroentorno**

El término "macroentorno" se refiere al conjunto de fuerzas y factores externos a una organización que están fuera de su control directo y pueden afectar su funcionamiento y desarrollo.

**Introducción al concepto de macroentorno**

A la hora de abordar el futuro de la empresa, una de las tareas más difíciles que se presentan a los gestores consiste en estimar su entorno. La existencia de tantas variables influyentes sobre la empresa y la complejidad de las interrelaciones entre muchas de ellas hacen que, para simplificar el problema, se acostumbre a realizar clasificaciones. Según la naturaleza de las decisiones a adoptar y la importancia que el elemento tenga en la evolución futura de la empresa, los directivos acostumbran a decidir qué tipo de variable toman como referencia. Por una parte, está lo que se conoce como entorno de la empresa, que afecta directamente a sus estrategias (localización detallada de sus instalaciones, distribución y comunicaciones, inversión en I+D...). Por otra parte, está lo que afecta indirectamente a la empresa o macroentorno.

El objetivo fundamental de la dirección estratégica es dotar a la empresa de una posición ventajosa, o similar, que le permita alcanzar dichos objetivos en un entorno caracterizado por la inestabilidad, la imprevisibilidad y la dificultad creciente para lograr un crecimiento sostenido de la empresa. Dado que la empresa no opera

en un mercado vacío, sino que se ve afectada por el amplio y cambiante conjunto de factores que componen el macroentorno, la dirección estratégica debe ser capaz de anticipar las amenazas y las oportunidades y construir un entorno favorable que minimice los riesgos asociados al mismo, que no son pocos, y facilite el logro de los objetivos marcados. Consecuentemente, no se concibe, por tanto, una dirección estratégica adecuada si no se conoce o se estima adecuadamente el impacto que estos factores tendrán sobre el futuro de la empresa.

### **Definición y alcance**

El análisis del macroentorno posee un carácter descriptivo, en tanto que cada aspecto que es analizado posea esa naturaleza. La posibilidad de que sean punto de partida para posteriores investigaciones, obteniendo además información útil para las organizaciones. De este análisis se deriva el hecho de que asegurar un margen de mejora competitiva para la empresa debe asegurarse o abstraer los resultados del estudio de sus competidores, es decir, el mercado. La empresa, bien como conjunto organizado o como informado participante en el mismo, debería obtener en esos mercados mayor valor añadido, generando información más valiosa que el resto de los miembros presentes en el mismo. Se ha de reforzar el posicionamiento competitivo de cada organización, de manera que se refuercen los aspectos valorados por nuestros clientes y nuestros rendimientos no se vean afectados negativamente, obteniendo mayor valor añadido cada una de las organizaciones y para el conjunto.

El análisis del macroentorno debe realizarse de forma continua y deliberada, ya que la preparación para los diferentes escenarios que nos podamos encontrar es vital para el éxito empresarial. Hemos de ser líderes y no seguidores, siendo importante en este entorno cosmopolita la creación de ventajas competitivas sostenidas y destacables. Además, debe gestionarse la información (en el mercado existen un gran volumen de datos e información), debiéndose ser capaz del análisis y la síntesis de la información relevante recibida, rápida y obviamente debe tenerse capacidad reactiva. Por último, el análisis del entorno no debe ser llevado a cabo a nivel municipal, provincial o nacional, sino que las áreas de influencia del entorno económico para un plan de

marketing, por limitar el radio de acción a un mercado concreto, son sus espacios regionales de influencia (ERI), ya que son delimitados en función de las características geográficas, económicas y sociales.

### **Importancia del análisis del macroentorno en el ámbito empresarial**

Analizar el macroentorno empresarial en la actualidad es clave para poder visualizar las oportunidades y amenazas que enfrentarán las organizaciones de su entorno. La globalización ha cobrado un protagonismo indiscutible y, por lo tanto, son muy pocos los sectores empresariales o los países que pueden garantizar su supervivencia sin mirar fuera de su ámbito local. Es por ello que presentamos en este primer capítulo del trabajo un estudio detallado y pormenorizado de aquellos factores y ámbitos que consideramos clave a la hora de realizar una correcta revisión del macroentorno.

La situación macroeconómica en la que nos encontramos es, sin lugar a dudas, uno de los aspectos más preocupantes para la mayoría de los empresarios, directivos y, evidentemente, para la sociedad en general. Siguiendo la información ofrecida por diversos expertos en la materia, no parece que vayamos a asistir a una recuperación económica en el corto plazo. La principal preocupación en la actualidad sigue siendo la crisis de la deuda soberana de varios países europeos y las balanzas de pago de los mismos: crecimiento económico cero, déficit público excesivo, tensión entre determinados países de la Unión Europea (UE). En este escenario, parece debatible que nuestros dirigentes políticos tomen las medidas adecuadas para poder afrontar la situación. Entre todas las respuestas que se ofrecen a nivel europeo o incluso mundial, la gran mayoría de ellas parecen erróneas o simplemente son medidas dilatorias para afrontar de lleno el problema. Por lo tanto, asistimos a una amplia pérdida de confianza tanto en los mercados financieros como en la recuperación económica.

## Componentes del macroentorno

### Factores políticos y legales

Tienen un gran impacto en las empresas, influyendo directamente en las condiciones en las que deben hacer su negociación. El régimen regulatorio detalla los cargos, tarifas o primas que deben abonarse por cada tramo del ciclo electoral. El mayor coste para las empresas de las políticas político legales es el que se produce por situar en los cargos directivos de las empresas un perfil con orientación política y una interpretación del marketing político. En otras palabras, la posible injerencia política es la principal preocupación de los directivos.

Política interior: influenciar las decisiones del gobierno referentes a la imposición de gravámenes o subvenciones a los productos y las restricciones a la importación que realiza.

Política exterior: El ámbito de actuación de la política exterior, se centra en productos de importación y exportación, abarcando aspectos como la protección de la industria nacional y la administración de políticas proteccionistas, que pueden incluir restricciones a productos extranjeros y medidas para favorecer las ventas locales. Estas estrategias de protección limitan la competencia con agentes externos, promoviendo un entorno en el cual el empresario se enfrenta a un mercado de características monopolísticas, condicionado en gran medida por las políticas gubernamentales. Como consecuencia, la capacidad de competir se orienta principalmente al mercado interno, limitando la exposición a competidores internacionales.

Medidas Administrativas: construcción de normativa específica en los ámbitos de la producción, la comercialización, la protección medioambiental y la relación con la administración.

Monopolísticas: cuando se entrega la explotación en régimen de monopolio administrativo.

Permisivas: se dan en los casos en los que no existe prohibición, pero si la administración somete al cumplimiento de requisitos específicos.

### **Factores económicos**

En este apartado analizaremos los factores macroeconómicos más representativos en un escenario económico. Los factores macroeconómicos que se van a evaluar son el PIB y la tasa de paro. Será interesante observar si cada uno de los elementos macroeconómicos analizados tiene o no una correlación con las acciones de las empresas.

Creo que la posibilidad de tener datos históricos puede hacer interesante la presencia de un coeficiente alto. Si de manera temporal la variable afecta significativamente a la otra, pero lo hace de manera neutral, sin afectar de manera que va a revertir a lo largo del tiempo. El PIB nominalmente, cabe destacar, es altamente estacional. La tasa de inflación aporta muy poca información ya que su evolución es casi constante en el periodo de crecimiento de la economía. El mismo caso pasa con la tasa de paro. Por último, la tasa de paro no es significativa y está casi constante en el ejemplo analizado. En el caso que se inicie la recesión podría cobrar importancia, pero tampoco se considera un factor.

Las variables macroeconómicas han mostrado tradicionalmente una relación con la bolsa relativamente escasa, en comparación con otras variables (como las ratios de valoración, el sentimiento del mercado, etc.). En el campo académico, la literatura existente al respecto se centra mayoritariamente en la relación entre el ciclo económico y la bolsa (los denominados "cambios de fase") y, hoy en día, es uno de los principales objetivos del análisis económico. El trabajo en este ámbito viene principalmente de la identificación de una correlación coyuntural y una capacidad

predictiva en el índice de "tasa de paro" de Wicksell, que os hablaré la semana que viene. Dentro de las numerosas investigaciones existentes de corte académico, habría que destacar sobre todo los trabajos de Engelen y sus sucesores, en los que ponen de manifiesto la relación que existe entre el ciclo económico (medido a través de un "Índice de tasa de paro adelantada", que ensambla 15 series de tasa de paro nacional) y el comportamiento de la rentabilidad a largo plazo, durante los últimos 100 años.

### **Factores socioculturales**

Desde un punto de vista general, la sociedad está marcando un ritmo cada vez más elevado en su consumo de productos, y sobre todo en su búsqueda de nuevos productos, lo que obliga a las empresas a estar constantemente buscando nuevos productos, así como actualizando y ampliando su catálogo operativo. Así mismo, se está promoviendo una acción de fast-learning entre los empleados por lo que las empresas han de ser capaces de asimilar de una forma rápida.

Como no, debemos entablar en análisis de cómo la sociedad entiende la compra de productos por lo que ha de encontrar un equilibrio entre la búsqueda de productos estándar, con una mínima atención al precio y obtener un alto servicio postventa, o, por el contrario, está dispuesto a pagar un producto sólo y exclusivo para él, con características únicas y ventaja respecto del servicio. En cuanto al coste, es en esta época de crisis, nos encontramos que las sociedades prefieren unas marcas a otras debido al factor precio, al estar enfrentándonos en continuas promociones muy atractivas poniendo en contra de las empresas a minoristas y mayoristas al trabajar con márgenes ajustados y con poco margen para poder promocionar un agresivo servicio postventa. Han obligado a muchos agentes del mercado a enfrentarse a situaciones económicas inferiores a las deseables. Al mismo tiempo, se está observando y prestando mucha más atención a los productos ecológicos, a las características de estos y a su llegada al consumidor, lo que estamos observando que está provocando una oportunidad para empresas mayoristas especializadas en la exposición de productos saludables en la zona de alimentación y que antaño no tenían gran cantidad de productos de estas características en sus tiendas. Un último

apunte a destacar en cuanto al consumo ético, ya que, si una empresa tiene una imagen lo suficientemente ética y socialmente adecuada, puede encontrar reputación positiva en él.

### **Factores tecnológicos**

El factor tecnológico representa un papel importante. La curva de S de Gartner representa la relación entre la novedad y la adopción de tecnologías, mostrando que tienen una adopción lenta, principalmente por las grandes inversiones que requieren, aumentando la inversión a medio y largo plazo. Este factor provoca un efecto secundario en el contexto macroeconómico, precisamente porque las inversiones en tecnología ocupan un peso considerable de este, siendo la curva de S un buen ejemplo de explicación.

Concretando aún más en el factor tecnológico o innovación se extraen los siguientes puntos importantes: - La I+D+i (inversión en I+D+i) es un factor esencial para avanzar en los conocimientos tecnológicos, y se apoya fuertemente por parte del gobierno, porque esta (I+D+i) es piedra angular de la innovación. - Las empresas españolas no apuestan fuertemente por la I+D+i, y por tanto necesitan del apoyo externo para poder desarrollar productos competitivos. La inversión en I+D española tiene un papel secundario. - No solamente se destina inversión para las empresas punteras, como demuestran las secciones anteriormente realizadas. Ahora las áreas económicas fundamentales de Europa cuentan con fondos estructurales para desarrollar las infraestructuras necesarias. - El rol de internet llega más allá de ser un adelantado a la hora de las TIC. Negocia y distribuye. Alcanzas hoy gracias a Internet a cuotas de mercados que antes estaban fuera de tu alcance porque trabajarás con una mayor información con tus contrapartes.

### **Factores ambientales**

Medioambientales, que hoy denominamos como los factores ambientales, se avecinan. Esa misma inquietud que llevara a los economistas a la creación del

Producto Interior Bruto ha llevado a la comunidad científica a crear indicadores como el índice verde (Green GNP), EFM (ecological footprint methodologies), PIC (presión-impacto-control).

**IMPACTO** La población residente en el sector de estudio alcanza a 50.000 habitantes, sin embargo, hay factores que intervienen como:

**Accidente:** Se entiende como tal al hecho, resultante de cara a un conjunto de condiciones medioambientales. Los accidentes se dividen en tres tipos dependiendo cómo se produzca el aumento de la presión ambiental: continuado, intermitente o añadía, por último, el episodio. Se considera que la información recabada con las encuestas, tras un filtrado, hace referencia al eventual accidente en la actividad desarrollada al aire libre. En base a la dificultad para que la población nos haya identificado la actividad concreta que realiza en este sector (sólo el 43%) y la que refiere al resto de motivos/actividades que realiza, mínimas, anticipo que podríamos plantearnos cambiar la nomenclatura a problemas con la actividad desarrollada al aire libre o con la edificación.

Existen en la literatura muchos trabajos que intentan explicar la capacidad de destinos turísticos para diferenciarse como respuesta a la competencia creciente, mejorando de esta manera sus ventajas frente a otros destinos para atraer a los turistas. Por su parte, algunos destinos desarrollan planes de marketing que tienen el mismo objetivo. En la práctica, la información sobre actividades turísticas en los destinos adolece de una clara orientación, información cuantitativa y medible acerca de los hábitos, necesidades y orientación de las actividades y comportamientos turísticos actuales y potenciales.

### **Herramientas y metodologías para el análisis del macroentorno**

Con la finalidad de que el análisis del macroentorno proporcione resultados, se requiere que éste sea profundo, completo y sobre todo comprensible para las

empresas, evitando caer en simplificaciones y generalizaciones. De lo contrario, carecerá de utilidad. En la siguiente sección se estructuran dos conjuntos de herramientas y metodologías que permiten abordar el macroentorno de una forma integral.

(A) Herramientas de análisis económico: para el análisis de impactos macroeconómicos, es imprescindible el conocimiento del entorno económico; por lo que una primera herramienta a la que se recurre con frecuencia son las matrices de impacto (como Leontief o Input-Output), aunque también se utilizan propuestas de nacionalización de modelos globales como Libra.

(B) Metodologías de escenarios: A través del análisis del macroentorno es posible identificar las tendencias más relevantes del entorno; éstas son analizadas a través de la metodología de escenarios. En todo caso, el escenario resultante de un análisis macroambiental no es unívoco; la utilización de escenarios se generaliza, analizando diferentes respuestas de la organización a un determinado entorno.

(C) Herramientas de análisis geográfico del entorno: para el análisis de los factores físicos-geográficos, que más que influir determinan el entorno económico (calidad del medio ambiente, y recursos naturales y minerales); se recurren al Geographical Information System (SIG, en sus siglas en español-GIS en inglés).

(D) Metodología PESTEL: Ofrece al analista exhaustividad y complejidad, y evita olvidar ninguna de las dimensiones que deben ser analizadas: ambientes Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

(E) Matriz de Impactos cruzados y escenarios (MICMAC): Esta metodología, derivada de fuentes del sector de la estrategia empresarial, permite analizar cuáles son los factores más relevantes en función de la incertidumbre del entorno, a partir de analizar la relación de los mismos.

## **Análisis PESTEL**

Políticos - Actividad económica principalmente orientada al turismo. Hasta el 25 de febrero de 2004, la rupia era controlada por el máximo gabinete del presidente del Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), encabezado por Ampel Muhammad Yusef Nadeem, resultando en una moneda fuerte respecto al dólar. A partir de ese día, la rupia fue oficialmente flotante con un valor aproximado de 57 rupias por dólar. - Regulación y control de capitales. Debido al control de capital y al escaso tamaño de los mercados de valores (comparativamente con sus PIBs), da lugar a una oferta renovable de empresas dependientes de capital riesgo de algunos grupos españoles. - Inestabilidad política-institucional como uno de los principales factores de riesgo jurídico. En la actualidad, la inestabilidad política del país es evidente. En el otoño de 2001 tuvieron lugar elecciones generales adelantadas, dando lugar a un gobierno de coalición socialdemócrata.

Económicos - Existencia de una elevada renta per cápita que ha favorecido el alza de la demanda interna y ha atraído a un nivel de inversores extranjeros. - Inestabilidad en el tipo de cambio de la rupia: Desde marzo de 2003 hasta febrero de 2004 (último dato de referencia), el gobierno permitía una moneda que flotaba entre las 2 bandas del valor oficial. Hasta el 25 de febrero de 2004, la rupia era controlada por el Bank of Indonesia, a quien la agencia Standard & Poor's colocó el 27 de junio de 2003 la deuda soberana en calificación de BB+ para la moneda local y BB para la extranjera.

## **Escenarios futuros**

Sin embargo, la rapidez con la que esas tendencias y acontecimientos pueden evolucionar ha de reclamar, en términos de análisis, una referencia primordial frente y más allá de las mismas: el escenario sobre el que van a producirse, y nuestras posibilidades de influir en sus características y contornos, especialmente los de mayor relevancia y las relaciones que se establecen entre ellos. Además del análisis de los acontecimientos actuales o pasados, y de los indicios que permiten anticipar o prever los futuros (tendencias), es necesario identificar los factores clave (o pivotes) para

deslindar los posibles espacios de actuación. En la mayor parte de las ocasiones, los escenarios planteados no se cristalizarán con la realidad inmediatamente (cuando no se desvanezcan), sino que tenderán a ser de una naturaleza más "difusa", en función del grado de proximidad al contexto por el que se discuta y se tomarán como referencia.

Los escenarios (en términos de tendencias y de factores de cambio más probables y de mayor relevancia) y las estrategias explícita o implícitamente delimitadas, o generadas si la delimitación de escenarios persiguiera una actuación dirigida a su concreción, y/o si sobre ellos se actuará de forma distinta, se convertirán en vínculo entre el análisis ambiental y el análisis estratégico y específico, en general de y para la elaboración de políticas públicas (local, sectorial, nacional, etc.) y/o empresariales (organizativas, corporativas, de negocio, etc.), pero en un sentido amplio de la dirección, incluyendo toma de decisiones, diseño, su aplicación, ajuste, seguimiento y mejora de resultados y procesos, evaluación del entorno... La necesidad e interés por conocer el origen, la causa o el curso de los acontecimientos ha centrado en general el "enfoque de escenarios", de indudable relevancia en muchos entornos, en la probabilidad, si no para su concreción al menos para la identificación y valoración de riesgos (positivos o negativos).

## **Impacto del macroentorno en las empresas**

### **Estrategias de adaptación y mitigación**

Estrategias de adaptación. Se busca ajustar al máximo la relación entre la empresa y el entorno con el objetivo de obtener la mayor adecuación posible. La empresa es más flexible y, por tanto, aspira a "adaptarse" a los cambios producidos en el entorno. Por ejemplo, ante la existencia de restricciones a la introducción de productos químicos y en caso de quedar demostrado que la atmósfera está sufriendo una degeneración de tipo químico, basta con emitir sustancias no dañinas para la atmósfera.

La mitigación pretende, adaptándose a las restricciones impuestas o esperadas, reducir el impacto de sus actividades. Se busca minimizar o evitar la aparición de problemas. La empresa busca ajustarse a las restricciones del entorno. Por ejemplo, ante la existencia de restricciones a emisiones atmosféricas, en caso de quedar demostrado que la atmósfera sufre una degeneración de tipo químico, basta con intentar eliminar las sustancias perjudiciales de las emanaciones atmosféricas y, si esto es imposible, mitigar su impacto capturándolas antes de que lleguen a la atmósfera.

Estrategias de transferencia. Aquí la empresa desplaza al entorno el coste, el riesgo o ambos de las restricciones que le son impuestas. Todo o parte del impacto negativo que produce la empresa pasa a ser asumido por otros miembros de la sociedad en la que actúa o por otras partes de la naturaleza donde actúa. En consecuencia, son estrategias que en lugar de proteger a la empresa de los impactos "indeseados", pretenden trasladárselos a otras partes no relacionadas con ella.

### **Oportunidades y amenazas derivadas del macroentorno**

Creo que una vez que he explicado a fondo la definición y diferenciación de microentorno y macroentorno, así como los diferentes agentes que intervienen en cada categoría, necesito recoger el papel que desempeñan a nivel empresarial los distintos agentes del macroentorno y sus tendencias de cara a recopilar los datos necesarios para la realización del análisis DAFO.

Por un lado, los agentes del entorno demográfico que influyen directamente pueden ofrecer a las sociedades oportunidades de expansión de mercado en aquellos en los que el nivel medio de renta sea más elevado y estable, así como incrementos demográficos por nacimientos elevados. En nuestro caso, tanto la llegada de población extranjera en nuestro país como el número de nacimientos anuales se ha reducido drásticamente, afectando directamente a la compra de pisos, coches y otros elementos. Además, cada vez más, en una sociedad en la que el dinero y el tiempo son los recursos vitales a gestionar en una sociedad marcada por el alto ritmo en su

vida diaria, el concepto de standard consumer deja paso al individualismo, surgiendo así la necesidad de crear programas personalizados y 'a la carta' para los diversos targets, estando reconocido esto como la mayor oportunidad y amenaza para el marketing. En cuanto a la situación económica en la que nos encontramos, desde el cuarto trimestre de 2008 España está inmersa en una complicada crisis, de origen financiero en EE. UU y que tiene un origen doble.

Por un lado, tenemos una crisis financiera derivada de un mercado de crédito hipotecario o financiación subprime, en el que el número de préstamos con unas condiciones más favorables a las entidades financieras ha sido mínimo. Por otro, una crisis a nivel macroeconómico debido al incremento de precios en activos reales, erróneamente, pero en base a la excesiva liquidez existente en el mercado.

### **Estrategias exitosas de adaptación al macroentorno**

Una vez realizado el análisis de los diferentes factores del macroentorno general y político, nos resultará interesante tener una visión a largo plazo, pues el macroentorno no cambia de repente - si bien existen acontecimientos más relevantes que otros -, sino que el cambio es progresivo. De esta forma, sin dejar de responder a las preguntas ¿dónde estamos? y ¿en qué entorno trabajaremos?, complementamos el análisis DAMERO con el estudio del DESEMPEÑO PASADO: ¿cómo hemos llegado hasta aquí? Nos interesará reflejar el rumbo futurible hacia el que nos dirigimos y, obviamente, nuestro DESEMPEÑO FUTURO: ¿hacia dónde queremos ir?, ¿cómo deben (nuestros productos, servicios, mercados, capacidad organizativa, etc.) ser? A todas estas preguntas pretende responder la MATEPAN, modelo de Planificación Estratégica que a continuación se describe.

En este sentido, el análisis estratégico atiende sobre todo a dos aspectos del entorno: Estrategias de adaptación de la empresa al macroentorno, que suelen escogerse en situaciones en las cuales la empresa actúa en lugar de reaccionar ante el macroentorno. Veamos las diferentes estrategias de posicionamiento en función de las tendencias del macroentorno: Estrategias de Juego Hacia Delante. - Anticipar el

desarrollo del macroentorno. Ejemplos: La empresa de transporte urbano que desarrolló en la ciudad de Murcia una serie de líneas de autobuses para atender las necesidades de transporte de estudiantes universitarios que habían de desplazarse desde el centro urbano hasta el campus universitario que se había de abrir en un barrio de nueva construcción de la periferia de dicha ciudad. El grupo empresarial de polímeros para la automoción que ha investigado y lanzado al mercado mundial, polímeros con aplicaciones en los vehículos eléctricos.



**Imagen 4. Macroentorno**  
**Fuente:** ABC del Emprendedor

## 2.4 Microentorno

El término "microentorno" se refiere al conjunto de fuerzas y factores específicos y cercanos que tienen un impacto directo en una organización y se encuentran dentro de su entorno inmediato. En comparación con el macroentorno, la organización tiene más control sobre estos factores. Algunas partes importantes del microentorno incluyen:

Los proveedores son empresas u organizaciones que proporcionan los recursos necesarios para producir o brindar servicios a la empresa.

Los clientes son personas, empresas u otras entidades que compran los bienes o servicios de la empresa.

Competidores: otras empresas u organizaciones que compiten por recursos y clientes similares en el mismo mercado o sector.

Canales de distribución, mayoristas, minoristas y otros intermediarios que facilitan el acceso al mercado de los bienes o servicios de una organización se conocen como intermediarios.

Los públicos relevantes incluyen grupos de interés como accionistas, inversores, medios de comunicación, comunidades locales y grupos de defensa del consumidor, entre otros, que pueden tener un impacto en las operaciones y decisiones de la organización.



**Imagen 5. Micro entorno**  
**Fuente: Gestipolis**

## 2.5 Diagnóstico Situacional y herramientas

El diagnóstico situacional es un proceso mediante el cual una organización evalúa su posición actual e identifica sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA), junto con otros factores relevantes en su entorno interno y externo. Algunas herramientas que se utilizan con frecuencia en este proceso incluyen:

El análisis FODA, un método para evaluar los aspectos internos y externos de una organización para comprender su situación actual y hacer planes para el futuro.

<b>FODA</b>	<b>Descripción</b>
<b>Fortalezas</b>	La capacidad de un buen administrador para gestionar eficientemente los recursos disponibles, optimizando el tiempo, el esfuerzo y el presupuesto. Se destaca la habilidad para liderar equipos, tomar decisiones estratégicas y fomentar la innovación dentro de la organización.
<b>Oportunidades</b>	En un entorno cambiante, un administrador tiene la posibilidad de adaptarse y aprovechar tecnologías emergentes, nuevas tendencias en el mercado y cambios en las políticas económicas para mejorar los procesos y obtener una ventaja competitiva.
<b>Debilidades</b>	La falta de habilidades actualizadas en la gestión de nuevas tecnologías o una comunicación poco efectiva puede limitar el rendimiento de un administrador. También, la resistencia al cambio o una planificación inadecuada pueden derivar en problemas de gestión.
<b>Amenazas</b>	Factores externos como la inestabilidad económica, la competencia global, los cambios regulatorios o la rápida evolución tecnológica pueden representar desafíos que afecten la toma de decisiones y la capacidad de liderazgo en la administración.

Análisis de partes interesadas: identifica y analiza a las partes interesadas importantes que pueden tener un impacto o ser afectadas por las actividades de la organización, lo que ayuda a comprender sus necesidades y expectativas.

La matriz impacto-urgencia clasifica los problemas o situaciones según su impacto en la organización y la urgencia con la que deben abordarse, lo que ayuda a priorizar acciones y asignar recursos de manera eficiente.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter: Evalúa el entorno competitivo de una industria teniendo en cuenta la competencia entre competidores existentes, la amenaza de

nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos o servicios sustitutos.

**Benchmarking:** identificar áreas de mejora y mejores prácticas mediante la comparación del desempeño de una organización con el de otras organizaciones en el mismo sector.

**Análisis PESTEL:** Examina factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la organización al ayudarla a anticipar cambios en el entorno externo. (Online, 2022)

<b>PESTEL</b>	<b>Descripción</b>
<b>Político</b>	Los cambios en las políticas gubernamentales, regulaciones y leyes pueden afectar a las organizaciones. Un buen administrador debe estar atento a nuevas normativas, tratados internacionales o modificaciones fiscales que influyan en el negocio.
<b>Económico</b>	Las fluctuaciones en la economía, como el crecimiento del PIB, la inflación o las tasas de interés, influyen en la capacidad de las empresas para operar y crecer. El administrador debe estar preparado para adaptarse a estos cambios y planificar estrategias ante crisis o bonanzas económicas.
<b>Social</b>	Las tendencias sociales, como los cambios demográficos, los hábitos de consumo o las preocupaciones sociales, afectan la demanda de productos y servicios. Comprender a la sociedad ayuda a los administradores a anticiparse a las necesidades del cliente y mejorar su oferta.
<b>Tecnológico</b>	La evolución de la tecnología puede transformar la forma en que las empresas operan. La automatización, el comercio digital y las innovaciones tecnológicas representan oportunidades y desafíos para la administración, que debe estar al día con las novedades.
<b>Ecológico</b>	Las cuestiones ambientales, como la sostenibilidad y el cambio climático, influyen en las decisiones empresariales. Los administradores deben adoptar prácticas respetuosas con el medio

	ambiente para cumplir con las expectativas de los consumidores y las regulaciones ecológicas.
<b>Legal</b>	Las leyes y regulaciones, como las normas laborales, los derechos de propiedad intelectual o las leyes comerciales, impactan en la forma en que las empresas deben operar. El administrador debe garantizar que la organización cumpla con todas las leyes aplicables para evitar sanciones o problemas legales.

### **Actividad Unidad 2:**

Deben identificar al menos tres factores externos que afecten a la organización elegida. Estos factores podrían ser:

- Cambios económicos, inflación y tasas de interés
- Tecnológicos: Innovaciones y adopción de nuevas tecnologías.
- Sociales y Culturales: Cambios en los valores y actitudes de la sociedad, aumento de la población.
- Legales y Políticos: Nuevas regulaciones y leyes, estabilidad política.
- Competencia: Las estrategias y la presencia de los competidores

## UNIDAD 3: ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN

### Resultados de Aprendizaje

Determina el adecuado funcionamiento de cada una de las áreas de la organización con el fin de alcanzar los objetivos establecidos por la dirección general de la organización.

### 3.1 Definición e Importancia

Las divisiones o departamentos que componen las áreas funcionales de una organización se encargan de llevar a cabo tareas específicas y relacionadas entre sí para cumplir con los objetivos generales de la empresa. Algunas de las áreas funcionales más frecuentes son:

**Producción u Operaciones:** La organización es responsable de la fabricación o producción de bienes o la prestación de servicios.

**Marketing:** Es responsable de investigar el mercado, crear estrategias de promoción y publicidad y administrar las relaciones con los clientes para aumentar las ventas y la satisfacción del cliente.

**Ventas:** se encarga de administrar cuentas y negociar contratos, así como de vender productos o servicios directamente a los clientes.

**Recursos Humanos:** es responsable de contratar, seleccionar, capacitar y administrar al personal de la organización, así como de desarrollar políticas y programas relacionados con el bienestar laboral y el cumplimiento de las leyes laborales.

**Finanzas:** Se encarga de la contabilidad, la elaboración de presupuestos, la gestión de riesgos, la planificación financiera y la obtención de financiamiento.

Tecnología de la información (TI): es responsable de administrar y mantener los sistemas de información y tecnología de la organización, así como de desarrollar soluciones tecnológicas que aumenten la eficiencia y la productividad.

Logística y Cadena de Suministro: Se encarga de la adquisición, almacenamiento y distribución de materias primas, productos terminados y otros recursos necesarios para las operaciones de la organización.

Investigación y Desarrollo (I+D): se ocupa de la investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos o tecnologías que puedan darle a una organización una ventaja competitiva en el mercado. (Robbins P. S. y Coulter, 2023)

### **3.2 Recursos humanos**

Dado que se encarga de administrar el personal, es decir, el personal de la empresa, el departamento de recursos humanos (RRHH) es esencial en una organización. Algunas de las principales responsabilidades del departamento de personal incluyen:

**Reclutamiento y selección:** Utilizar los procesos de reclutamiento, selección y contratación para determinar las necesidades de personal de la organización y seleccionar candidatos calificados para cubrir esas vacantes.

**Capacitación y desarrollo:** desarrollar e implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para mejorar las habilidades y competencias de los empleados, asegurando que estén preparados para cumplir con sus responsabilidades y contribuir al éxito de la organización.

**Gestión del desempeño:** Establecer objetivos claros y medibles para los empleados, realizar evaluaciones periódicas de desempeño y proporcionar retroalimentación para ayudar a mejorar el rendimiento y el desarrollo profesional.

**Beneficios y compensación:** Administrar los sistemas de compensación y beneficios, como salarios, bonificaciones, prestaciones sociales y otros programas, para atraer, retener y mantener a los empleados.

**Gestión del clima laboral:** fomentar un entorno de trabajo positivo y saludable, administrar conflictos, promover la comunicación abierta y fomentar la diversidad, la equidad y la inclusión en la organización.

**Gestión de relaciones laborales:** mantener una relación constructiva y colaborativa con los sindicatos y los representantes de los trabajadores, negociar acuerdos laborales, resolver disputas y asegurarse de que se cumplan las leyes y regulaciones laborales.

**Gestión de la cultura organizacional:** Definir, comunicar y promover los valores, la misión y la visión de la organización, asegurándose de que se reflejen en las prácticas y políticas de RRHH y en el comportamiento de los empleados. (Robbins P. S. y Coulter, 2023)

### **3.3 Finanzas**

El departamento de finanzas de una empresa es esencial porque se encarga de administrar los recursos financieros de la empresa y de tomar decisiones financieras estratégicas para garantizar su viabilidad y éxito a largo plazo. Algunas de las responsabilidades principales del área de finanzas incluyen:

**Contabilidad:** Registrar, clasificar y analizar las transacciones financieras de la empresa para producir estados financieros precisos y confiables, como el balance general, los estados de resultados y el flujo de efectivo.

Elaboración de presupuestos: planificar y supervisar el proceso de elaboración de presupuestos, establecer objetivos financieros y asignar recursos de manera efectiva para cumplir con los objetivos organizacionales.

Gestión de tesorería: Controlar el flujo de efectivo de la organización para asegurarse de que haya suficiente dinero disponible para cubrir las operaciones diarias y las obligaciones financieras a corto plazo.

Análisis financiero: proporciona información para la toma de decisiones estratégicas al analizar los ratios financieras, las tendencias y las comparaciones con los competidores.

Gestión de riesgos: identificar, evaluar y administrar los riesgos financieros de la empresa, incluidos los riesgos de mercado, crédito, liquidez y operativos, para reducir su exposición y proteger los intereses de la empresa.

Obtención de financiamiento: Encontrar fuentes de financiamiento externo, como préstamos bancarios, emisiones de acciones o bonos, y negociar términos y condiciones favorables para asegurar el capital necesario para financiar las operaciones y el crecimiento de la empresa.

Planificación financiera y estratégica: Crear planes financieros a largo plazo y estrategias para alcanzar los objetivos de la organización, como la expansión, la diversificación y la maximización de los beneficios. (Robbins P. S. y Coulter, 2023)

### **3.4 Administración de Materiales**

El objetivo de la administración de materiales es asegurarse de que los recursos materiales de una organización sean administrados de manera efectiva desde su adquisición hasta su disposición final. Esto incluye la planificación, la adquisición, el

almacenamiento, el transporte y el control de inventario de los materiales necesarios para el funcionamiento de la empresa. Para satisfacer las necesidades de producción y operativas de la empresa, la administración de materiales ayuda a optimizar el uso de recursos, reducir costos y garantizar un flujo continuo de materiales. Esto implica mantener un equilibrio entre mantener niveles adecuados de inventario para evitar la escasez y minimizar el exceso de inventario, lo que puede resultar en costos adicionales. La logística y la gestión de la cadena de suministro están estrechamente relacionadas con la administración de materiales para garantizar una coordinación eficiente en todas las etapas del proceso de materiales, desde la compra hasta la entrega final. (Donnelly, 2019)

### **3.5 Mercadotecnia**

La mercadotecnia, también conocida como marketing, es un campo empresarial que se centra en identificar, anticipar y satisfacer las necesidades y deseos de los clientes a través de la creación, comunicación y entrega de valor. Algunos elementos clave de la publicidad incluyen:

Investigación de consumidores: Analizar el mercado, los clientes y la competencia para comprender las tendencias, preferencias y comportamientos de compra.

Dividir el mercado en grupos homogéneos y elegir los grupos más atractivos para dirigir las estrategias de marketing.

Posicionamiento: Construya una posición distintiva y relevante en la mente de los clientes, diferenciándose de la competencia y transmitiendo el valor de la marca.

Desarrollo de productos y servicios: desarrollar y mejorar continuamente productos y servicios para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes.

Promoción y publicidad: Mostrar el valor de un producto o servicio utilizando publicidad, relaciones públicas, marketing digital y eventos.

Distribución y canal de ventas: determinar los canales de distribución más efectivos para llegar a los clientes y garantizar que los productos o servicios estén disponibles y accesibles.

Precio: Desarrolle estrategias de fijación de precios competitivas que reflejen el valor percibido por los clientes.

### **3.6 Tecnológicos**

En el contexto empresarial, los factores tecnológicos se refieren a todas las influencias tecnológicas que pueden afectar a una organización, su industria y su entorno competitivo. Estos elementos incluyen:

Innovación tecnológica: Los avances tecnológicos pueden cambiar la forma en que se llevan a cabo las operaciones comerciales, aumentar la eficiencia, reducir los costos y generar nuevas oportunidades comerciales.

Tecnologías emergentes: Los avances en áreas como inteligencia artificial, internet de las cosas, realidad aumentada, blockchain y biotecnología pueden cambiar industrias enteras y crear nuevos modelos de negocio.

Adopción de tecnología: La rapidez con la que una organización y su industria adoptan nuevas tecnologías puede afectar su competitividad y su capacidad para satisfacer las demandas del mercado.

**Automatización:** La automatización de procesos mediante tecnología puede aumentar la productividad, reducir errores y reducir los costos laborales, pero también puede presentar desafíos en términos de reemplazo de empleos y reentrenamiento de la fuerza laboral.

**Interconexión global:** la tecnología permite una mayor conectividad y colaboración a nivel mundial, lo que puede ampliar el alcance de una organización, pero también aumenta la competencia y la exposición a riesgos cibernéticos.

**Protección de datos:** Como resultado del aumento del uso de tecnología digital, hay preocupaciones sobre la privacidad y la seguridad de los datos, por lo que las organizaciones deben tomar medidas para proteger los datos confidenciales de sus clientes y empleados.

**Velocidad del cambio:** Cuando las tecnologías cambian rápidamente, puede ser difícil para las organizaciones mantenerse al día con las últimas tendencias y adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado.

Repasa brevemente con los estudiantes las áreas funcionales típicas de una organización, como finanzas, recursos humanos, marketing, producción, y operaciones.

### **Actividad Unidad 3:**

Mediante una organización conocida (puede ser real o ficticia). Cada grupo debe identificar las principales áreas funcionales de la organización y definir la función principal de cada una.

### Mapeo de Áreas Funcionales:

Se debe crear un "mapa" de las áreas funcionales, utilizando una hoja de papel grande o una pizarra. En el mapa, deben:

Colocar cada área funcional y describir su función principal.

Indicar cómo cada área se relaciona con las demás (por ejemplo, cómo el departamento de marketing colabora con producción).

## UNIDAD 4: EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

### Resultados de Aprendizaje

Asocia el pensamiento y los aportes de los autores que se dedicaron al enfoque humanístico de la administración incorporando la Psicología y de la Sociología a la Administración.

#### 4.1 Evolución del pensamiento y Organización.

La evolución del pensamiento y la organización ha sido un proceso constante a lo largo de la historia, marcada por cambios en la forma en que las personas conciben el mundo, organizan la sociedad y gestionan las empresas. Algunos elementos notables de esta transformación incluyen:

**Ciencia y filosofía:** El pensamiento humano ha evolucionado desde explicaciones mitológicas y religiosas del mundo hacia enfoques más racionales y científicos a lo largo de los siglos. La ciencia, la filosofía y la investigación han mejorado la comprensión de la naturaleza y el universo, lo que ha afectado la forma en que las personas perciben el mundo y toman decisiones.

**Organización social:** Desde las primeras formas de organización tribal hasta los sistemas políticos y económicos modernos, la forma en que se organiza y gobierna la sociedad ha experimentado cambios significativos. Esto ha implicado cambios en los sistemas políticos, económicos y legales, así como estructuras familiares, educación y cultura. (Robbins P. S. y Coulter, 2023)

**Gestión empresarial:** La evolución de las teorías y prácticas de gestión en el ámbito empresarial se ha reflejado en la evolución del pensamiento y la organización. La gestión empresarial ha cambiado constantemente para adaptarse a las necesidades y desafíos cambiantes del entorno empresarial, desde los principios de gestión

científica de Frederick Taylor hasta los enfoques contemporáneos como la gestión por objetivos, la gestión del conocimiento y el liderazgo transformacional.

**Globalización y tecnología:** La globalización y los avances tecnológicos han cambiado significativamente la forma en que las empresas se organizan y gestionan. La movilidad, la digitalización y la conectividad global han cambiado cómo se realizan las operaciones, se accede a la información y se interactúa con clientes y socios comerciales a nivel mundial.

## **4.2 Visión y percepción sociológica de la Organización**

La visión y percepción sociológica de la organización se centra en comprender cómo interactúan las estructuras sociales, las relaciones y los procesos dentro de una organización para influir en el comportamiento individual y colectivo de sus miembros. Algunos elementos importantes de esta perspectiva incluyen:

**Estructura organizativa:** Se examinan las diversas formas en que se organizan las empresas, como equipos, departamentos y jerarquías de autoridad, y cómo estas formas organizacionales afectan las relaciones y la comunicación dentro de la organización.

La cultura organizacional se refiere a las normas, valores, creencias y prácticas compartidas dentro de la organización, así como los rituales y símbolos que ayudan a definir la identidad y la cohesión del grupo.

**Dinámica de grupo:** Se examinan las formas en que los grupos se crean, crecen y cambian dentro de una organización, y cómo estas formas afectan el desempeño y la satisfacción de los empleados.

**Poder y política:** se examinan las relaciones de poder y los conflictos de intereses dentro de la organización, así como las estrategias utilizadas para influir en las decisiones y la obtención de recursos.

**Innovación y cambio organizacional:** Se analiza cómo las organizaciones fomentan la innovación y gestionan el cambio tomando en cuenta factores como la resistencia al cambio, la capacidad de adaptación y la creatividad organizacional.

**Redes sociales:** Se analiza cómo se establecen y mantienen las relaciones sociales dentro y fuera de la organización, así como cómo afectan el intercambio de información, el aprendizaje organizacional y el aprendizaje.

### **4.3 Las teorías de la organización visión y percepción interdisciplinaria**

Las teorías de la organización con una visión y percepción interdisciplinaria reconocen que la comprensión completa de las organizaciones requiere un enfoque que integre múltiples disciplinas y perspectivas. Algunas áreas de conocimiento que suelen ser consideradas en esta visión incluyen:

**Sociología:** La sociología aporta una comprensión de las estructuras sociales, las relaciones de poder, la cultura organizacional y la dinámica de grupo dentro de las organizaciones.

**Psicología:** La psicología proporciona conocimientos sobre el comportamiento individual, la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo y la dinámica interpersonal en el contexto organizacional.

**Economía:** La economía ayuda a comprender los aspectos relacionados con la asignación de recursos, la toma de decisiones económicas, la competencia en el mercado y la eficiencia organizacional.

**Antropología:** La antropología ofrece perspectivas sobre la cultura, las normas y los valores dentro de las organizaciones, así como sobre la diversidad cultural y la adaptación organizacional a entornos cambiantes.

**Gestión y Administración:** Las teorías de gestión y administración proporcionan marcos conceptuales y herramientas prácticas para la planificación estratégica, la toma de decisiones, el diseño organizacional y el control de procesos.

**Ciencias Políticas:** Las ciencias políticas ayudan a entender las relaciones de poder, los conflictos de intereses y la influencia del gobierno y la regulación en el funcionamiento de las organizaciones.

**Ingeniería y Tecnología:** La ingeniería y la tecnología aportan conocimientos sobre procesos de producción, sistemas de información, innovación tecnológica y gestión de la cadena de suministro en las organizaciones.

#### **Actividad Unidad 4:**

Se creará una cronología que señalará los principales acontecimientos y teorías de la administración desde sus orígenes hasta la actualidad.

La administración científica, la teoría clásica, la escuela de relaciones humanas, la teoría de sistemas y los enfoques contemporáneos son algunas de las teorías y enfoques que han influido en el pensamiento administrativo a lo largo del tiempo.

Creación de la línea de tiempo e investigación:

- Crea un breve resumen de los siguientes elementos:
- Periodo de tiempo o fecha: En qué momento apareció.
- Los principales proponentes

- Conceptos clave: conceptos o teorías fundamentales.
- Contribuciones a la administración: Influencia y herencia.

Poner sus datos en la línea de tiempo general de la clase para mostrarlos visualmente.

## **UNIDAD 5: LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN TABLERO DE COMANDO.**

### **Resultados de Aprendizaje**

Analiza herramientas que apoyen la gestión administrativa interna, para la correcta toma de decisiones

### **5.1 Definiciones y clasificación de liderazgo**

El liderazgo puede definirse como la capacidad de influir en un grupo de personas para lograr metas comunes. La inspiración, la motivación, la dirección y la promoción del desarrollo individual y grupal son algunas de las muchas formas en que puede manifestarse esta influencia. Aquí hay una clasificación de estilo de liderazgo común:

El liderazgo autocrático o autoritario se caracteriza por la toma de decisiones por parte del líder sin consultar al grupo. En situaciones de emergencia o cuando se requiere una rápida toma de decisiones, es eficaz, pero puede desmotivar a los seguidores y descontentarlos.

El liderazgo democrático o participativo implica que el líder involucre al grupo en la toma de decisiones al promover la participación, la creatividad y el compromiso. Los miembros del equipo pueden experimentar un mayor sentido de pertenencia y motivación con este estilo.

El liderazgo laissez-faire o delegativo es cuando el líder permite a los miembros del equipo tomar decisiones y cumplir con sus responsabilidades. Si se utiliza adecuadamente, este estilo puede ser efectivo cuando se trabaja con equipos altamente competentes y autodirigidos, pero también puede resultar en falta de dirección y coordinación.

El liderazgo transformacional inspira y motiva a los seguidores para alcanzar un nivel superior de desarrollo personal y desempeño. Los líderes transformacionales generalmente tienen una visión clara y pueden cambiar significativamente una organización.

El liderazgo transaccional se basa en el intercambio entre el líder y los seguidores, donde se establecen expectativas claras y se recompensa el logro de los objetivos. (Munch, Liderazgo y Dirección, 2021)

## **5.2 Construcción de un BSC**

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de gestión estratégica que permite a las organizaciones traducir su visión y estrategia en objetivos y medidas tangibles en cuatro perspectivas principales: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Aquí tienes los pasos básicos para construir un BSC:

**Clarificar la visión y estrategia:** establece los objetivos estratégicos y la visión a largo plazo de la organización que guiarán su éxito. Identifica los elementos esenciales de éxito que ayudarán a lograr esa meta.

**Definir los objetivos del BSC:** Determina las cuatro perspectivas principales del BSC: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Garantía de que estas perspectivas reflejen los elementos críticos de la visión y la estrategia de la organización.

**Establezca los objetivos estratégicos:** Identifica los objetivos estratégicos que deben lograrse para avanzar hacia la visión de la organización para cada perspectiva. Asegúrate de que estos objetivos sean claros, medibles, alcanzables, relevantes y realistas.

Desarrollar medidas e indicadores: Defina medidas e indicadores para cada objetivo estratégico para que puedan evaluar su progreso y logro. Para cada indicador, establece objetivos específicos que ayudarán a evaluar el desempeño de la organización. Crear proyectos estratégicos: Identifica las acciones o iniciativas estratégicas que debe tomar la organización para lograr sus objetivos. Asigna tareas claras y los recursos necesarios para llevar a cabo estas iniciativas. (Chiavenato, 2019)

### **5.3 Elementos del BSC**

El diseño y comprensión efectivos del Cuadro de Mando Integral (BSC) dependen de sus componentes fundamentales. Estos son los componentes principales:

Consideraciones: El BSC está organizado en cuatro perspectivas principales, cada una representando una parte diferente de la organización y su desempeño. Estos puntos de vista son:

Financiamiento: Se enfoca en los resultados financieros y en cómo la empresa está generando valor para sus accionistas.

Cliente: La satisfacción del cliente y cómo la empresa satisface las expectativas y necesidades del cliente están en el centro.

Los procesos internos que impulsan el éxito de la organización y la entrega de valor a los clientes se denominan procesos internos.

Aprendizaje y crecimiento: se refiere a la capacidad de una organización para crecer y mejorar a través del desarrollo de habilidades, conocimientos y sistemas.

**Objetivos estratégicos:** Se establecen objetivos estratégicos para cada una de estas perspectivas, que representan los resultados que la organización busca lograr en cada área.

**Indicadores de desempeño:** se establecen indicadores de desempeño específicos para medir el progreso hacia los objetivos estratégicos. Estos indicadores son medidas cuantificables que muestran cómo funciona la empresa en cada área.

**Metas u objetivos:** Para cada indicador de desempeño, se establecen metas u objetivos que representan niveles específicos que la organización desea alcanzar en un período de tiempo determinado.

**Iniciativas estratégicas:** se identifican iniciativas o proyectos que la organización llevará a cabo para apoyar el logro de los objetivos estratégicos. Estas iniciativas tienen como objetivo abordar las áreas importantes de mejora y fomentar el cambio necesario. (Donnelly, 2019)

#### **5.4 Mapa estratégico**

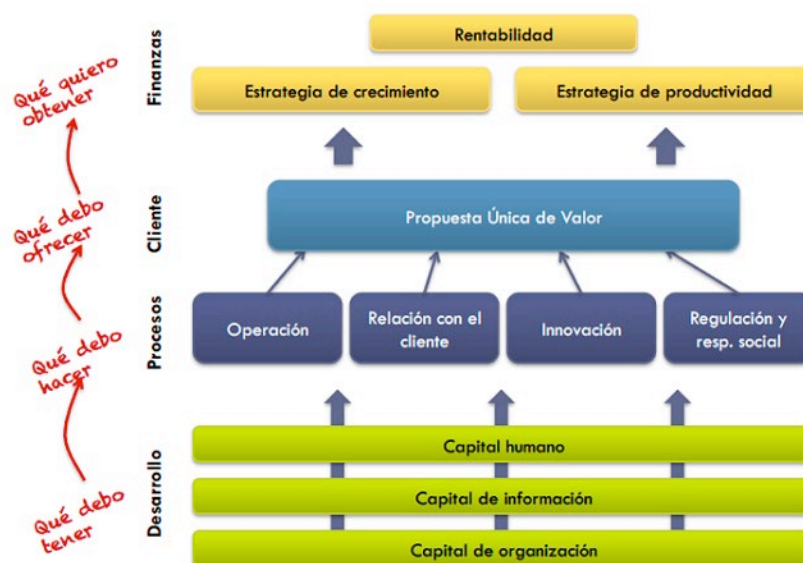
Un mapa estratégico consiste en una representación gráfica de los objetivos estratégicos de una organización y cómo se relacionan entre sí para lograr la visión y misión de la empresa. Suele estar compuesto por cuatro perspectivas principales:

**Perspectiva financiera:** Se centra en los objetivos financieros de la organización, como el crecimiento de los ingresos, la rentabilidad, la eficiencia en el uso de los recursos, entre otros.

**Perspectiva del cliente:** En esta perspectiva se definen los objetivos relacionados con la satisfacción y fidelización de los clientes, la adquisición de nuevos clientes, la calidad del producto o servicio, entre otros.

Perspectiva de los procesos internos: Aquí se identifican los objetivos relacionados con la mejora de los procesos internos de la organización, como la eficiencia operativa, la innovación, la calidad, la rapidez en la entrega, entre otros.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se refiere a los objetivos relacionados con el desarrollo del capital humano, la capacitación, la cultura organizacional, la innovación, la tecnología, entre otros. (Online, 2022)



**Imagen 6. Mapa Estratégico**  
Fuente: Blog de CEUPE

### Actividad Unidad 5:

Se creará un tablero de comando que refleje los indicadores clave de rendimiento (KPIs) en relación con la comunicación y el liderazgo dentro de una organización.

#### Diseño del panel de control:

- Definir los KPI que se han seleccionado (como la satisfacción de los empleados, la rotación de personal, la eficiencia en la comunicación interna, etc.).

- Describa los métodos utilizados para medir cada KPI (fuente de datos, frecuencia de medición, etc.).
- Construya una visualización de tablero de comando básica con gráficos de barras, indicadores de estado y tablas.
- Presentación del cuadro de control.

Cada grupo presentará su tablero de mando a la clase, explicando la importancia de los KPIs que han elegido y cómo se pueden usar para mejorar la comunicación y el liderazgo.}

## UNIDAD 6: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL Y EPISTEMOLOGÍA DE LA ADMINISTRACIÓN.

### Resultados de Aprendizaje

Determina la importancia del estudio del comportamiento organizacional como parte fundamental de la economía global, tanto pública como privada y su impacto social.



**Imagen 7.** Construcción del Conocimiento  
**Fuente:** Seminario Avanzado Gestión del Conocimiento

### 6.1 Introducción

El estudio del comportamiento organizacional y la epistemología de la administración son dos áreas fundamentales en el ámbito empresarial y académico que buscan comprender y explicar el funcionamiento de las organizaciones desde diferentes perspectivas.

El comportamiento organizacional se centra en el estudio de cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones y cómo estas interacciones afectan el rendimiento y la eficacia de la empresa. Examina aspectos como la motivación, la comunicación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones y el conflicto, entre otros, con el objetivo de mejorar el desempeño individual y grupal, así como el funcionamiento general de la organización.

Por otro lado, la epistemología de la administración se refiere al estudio de los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan el conocimiento en el campo de la administración. Examina las diferentes formas en que se construye, valida y aplica el conocimiento en la administración, así como los supuestos subyacentes y las implicaciones de las diferentes teorías y enfoques administrativos. (Robbins P. S. y Coulter, 2023)

En esta exploración, analizaremos la relación entre el comportamiento organizacional y la epistemología de la administración, destacando cómo estas dos áreas se complementan y enriquecen mutuamente en la comprensión y el estudio de las organizaciones. También examinaremos la importancia de estas áreas en el contexto empresarial actual, marcado por la globalización, la diversidad, la innovación tecnológica y otros cambios significativos que impactan el entorno organizacional.

## **6.2 El objeto de la administración**

El objeto de la administración, el comportamiento organizacional y la epistemología de la administración son conceptos fundamentales que abordan diferentes aspectos del estudio y la práctica de la gestión empresarial. Aquí hay una breve descripción de cada uno:

El objeto de la administración se refiere a lo que la administración busca lograr o influir en una organización. En términos generales, el objeto de la administración es la eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos organizacionales. Esto implica la coordinación de recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos para alcanzar los objetivos de la organización de manera efectiva y eficiente. (Louffat, 2020)

**Comportamiento organizacional:**

El comportamiento organizacional se enfoca en el estudio del comportamiento humano en el contexto de las organizaciones. Examina cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones, cómo se comportan individual y grupalmente, cómo se comunican, cómo se motivan y cómo se desarrollan. El comportamiento organizacional busca comprender y predecir el comportamiento de los empleados para mejorar el rendimiento y la efectividad organizacional.

**Epistemología de la administración:**

La epistemología de la administración es el estudio de la naturaleza, el origen, los métodos y los límites del conocimiento en el campo de la administración. Examina los supuestos subyacentes y las implicaciones de una variedad de teorías y enfoques administrativos, así como cómo se construye, valida y aplica el conocimiento en la gestión empresarial. La objetividad, la validez y la confiabilidad del conocimiento en el campo de la gestión también se abordan en la epistemología de la gestión. (Donnelly, 2019)

**6.3 Desarrollo de la administración**

El desarrollo de la administración abarca la evolución histórica y conceptual de la disciplina de la administración. Desde los principios de gestión de la antigüedad hasta las teorías y enfoques contemporáneos, el desarrollo de la administración ha sido influenciado por una variedad de factores, incluyendo cambios en la tecnología, la economía, la sociedad y la cultura. A lo largo del tiempo, han surgido diferentes enfoques y escuelas de pensamiento en la administración, como la administración científica de Frederick Taylor, la teoría de la burocracia de Max Weber, la teoría de las relaciones humanas de Elton Mayo y la gestión por objetivos de Peter Drucker, entre otros. El desarrollo de la administración refleja la búsqueda constante de formas más efectivas de gestionar organizaciones y recursos. (Robbins P. S. y Coulter, 2023)

**Comportamiento organizacional:**

El comportamiento organizacional se centra en el estudio del comportamiento humano en el contexto de las organizaciones. Examina cómo las personas interactúan dentro de las organizaciones, cómo se comportan individual y grupalmente, cómo se comunican, cómo se motivan y cómo se desarrollan. El comportamiento organizacional utiliza una variedad de disciplinas, como la psicología, la sociología y la antropología, para comprender y predecir el comportamiento de los empleados en el lugar de trabajo. Esto incluye el estudio de temas como la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la comunicación y el manejo del conflicto. (Donnelly, 2019)

**Epistemología de la administración:**

La epistemología de la administración se refiere al estudio de la naturaleza, el origen, los métodos y los límites del conocimiento en el campo de la administración. Examina cómo se construye, valida y aplica el conocimiento en la gestión empresarial, así como los supuestos subyacentes y las implicaciones de diferentes teorías y enfoques administrativos. La epistemología de la administración también aborda cuestiones relacionadas con la objetividad, la validez y la fiabilidad del conocimiento en el campo de la gestión. Al comprender la epistemología de la administración, los gestores pueden evaluar críticamente diferentes enfoques y teorías administrativas, así como su aplicabilidad en situaciones organizacionales específicas. (Amaru, 2021)

**6.4 Paradigmas**

Los marcos de referencia teóricos conocidos como paradigmas en el comportamiento organizacional y epistemología de la administración tienen un impacto en cómo se estudia y entiende el comportamiento humano en las organizaciones, así como en cómo se construye y aplica el conocimiento en el campo de la administración. Aquí se proporciona una descripción de los paradigmas más comunes en estas áreas:

**Los siguientes son paradigmas para el comportamiento organizacional:**

El paradigma de la teoría clásica es el siguiente: Este paradigma se basa en los principios de la administración científica de Frederick Taylor y se enfoca en la eficiencia y la productividad en el trabajo. Enfatiza la división del trabajo, la especialización y la supervisión directa y ve a las organizaciones como máquinas.

El paradigma de las relaciones humanas: se centra en el aspecto humano de las organizaciones y surgió como una crítica a la teoría clásica. Reconoce que las relaciones sociales, la motivación y la satisfacción en el trabajo son cruciales. Se basa en estudios como los de Elton Mayo y pone énfasis en cómo el entorno social influye en cómo se comportan los empleados. (Donnelly, 2019)

El paradigma del comportamiento organizacional se centra en el comportamiento individual y grupal en las organizaciones y amplía el enfoque de las relaciones humanas. Estudia temas como la motivación, el liderazgo, el trabajo en equipo y la toma de decisiones utilizando ideas de psicología, sociología y antropología.

El paradigma del sistema abierto describe cómo las organizaciones funcionan como sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Afirma que la adaptación, la innovación y el aprendizaje organizacional son esenciales para el éxito a largo plazo.

### **Paradigmas en la epistemología de la administración:**

**Paradigma positivista:** Este paradigma se basa en la idea de que el conocimiento en la administración puede ser objetivo, medible y verificable. Se centra en la observación y la experimentación para desarrollar teorías y leyes generales sobre la gestión empresarial.

**Paradigma interpretativo:** Este paradigma sostiene que el conocimiento en la administración es subjetivo y se construye a través de la interpretación y el significado

que las personas asignan a sus experiencias. Se enfoca en comprender los procesos sociales y culturales que influyen en el comportamiento organizacional. (Amaru, 2021)

**Paradigma crítico:** Este paradigma critica las estructuras de poder y dominación en las organizaciones y busca transformar las relaciones de poder desiguales. Se centra en cuestionar las prácticas tradicionales de gestión y promover la justicia social y la igualdad en el lugar de trabajo.

Estos paradigmas proporcionan diferentes lentes a través de los cuales se puede analizar y entender el comportamiento organizacional y la epistemología de la administración. Cada uno tiene sus propias fortalezas y limitaciones, y puede ser útil en diferentes contextos y para diferentes propósitos de investigación y prácticas. (Amaru, 2021)

### **Actividad Unidad 6:**

Analiza cómo la cultura organizacional afecta el comportamiento de los empleados y la toma de decisiones en una organización.

### **Presentación de la investigación:**

Proporciona a cada grupo un breve caso de estudio ficticio que describa una organización con problemas o características culturales específicas.

### **Evaluación del caso:**

- Identificar los componentes esenciales de la cultura organizacional que se describieron en el caso.
- Analizar cómo estos componentes afectan el comportamiento y la toma de decisiones de los empleados.

- Proponer formas de mejorar o cambiar la cultura de la organización, si es necesario.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvado, J. (2023). *Comportamiento Organizacional: Concepto según diferentes autores*. Obtenido de Polaridad: <https://polaridad.es/concepto-de-comportamiento-organizacional-segun-autores/>
- Amaru, A. C. (2021). *Fundamentos de Administración: Teoría General y Proceso Administrativo*. . Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración (10 ed.)*. . McGraw-Hill.
- Donnelly, J. J. (2019). *Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*. Irwin/McGraw-Hill.
- Galindo, L. M. (2020). *Fundamentos de Administración*. Trillas.
- Louffat, E. (2020). *Administración: Fundamentos del Proceso administrativo*. Cengage Learning Editores.
- Munch, L. G. (2021). *Liderazgo y Dirección*. Trillas.
- Munch, L. G. (2022). *Evaluación y Control de Gestión*. Trillas.
- Online, T. (2022). *Teoría de la Administración: Una Introducción Completa*. Obtenido de Teoria Online: <https://teoriaonline.com/introduccion-teoria-administracion>
- Robbins P. S. y Coulter, M. (2023). *Administración*. . Pearson. .



*¡Revolucionando  
tú manera de Aprender!*

 **ISTC** INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO **CGE** Instituto Superior Tecnológico



 Av. 10 de Agosto N35-108 e Ignacio San María.  
 098 706 7892  
 [www.istcge.edu.ec](http://www.istcge.edu.ec)



ISBN: 978-9942-7293-1-6



9 789942 729316