



FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

AUTORES:

Dr. Wilson Salas Álvarez, PhD.
Dra. Vanessa Carolina Mera Guzmán, PhD.
Abg. Wilson David Salas Granda, Mg.
Lcdo. Set Isai Salas Granda. IRM.

FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN



AUTORES:

Dr. Wilson Salas Alvarez, PhD.
Dra. Vanessa Carolina Mera Guzmán, PhD.
Ag. Wilson David Salas Granda, Mg.
Lcdo. Set Isaí Salas Granda. IRM.

2025

Título de la obra

FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Editor

Universidad de Especialidades Turísticas

Autores

Dr. Wilson Salas Alvarez, PhD.

Dra. Vanessa Carolina Mera Guzmán, PhD.

Ag. Wilson David Salas Granda, Mg.

Lcdo. Set Isaí Salas Granda. IRM.

Evaluadores pares

Dr. Jorge Rodrigo Artieda Rojas, PhD.

Mg. Pablo Quezada Sarmiento

Corrección Idiomática – Estilo

Lic Patricia García

© 1RA. EDICIÓN 2025

Tiraje: 100 unidades

ISBN Digital: 978-9942-929-32-7

ISBN Impreso: 978-9942-929-31-0

Universidad de Especialidades Turísticas, Quito- Ecuador

Dir.: Av. Machala Oe6-160 y José Miguel Carrión

Telf.: 02249-0578

Diseño Portada

Set Isaí Salas Granda

Diseño Interior

David Salas Granda

Diseño- impresión

Universidad de Especialidades Turísticas

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo, por escrito, de los TITULARES o/u AUTORES

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO

Dedico este libro a quienes creen que administrar es servir: líderes éticos, emprendedores valientes y equipos comprometidos. A quienes toman decisiones con datos y humanidad, transforman organizaciones con propósito y construyen valor sostenible. Que estas páginas acompañen su aprendizaje, fortalezcan su criterio profesional y promuevan una gestión eficiente, transparente y orientada al bien común en contextos actuales y futuros complejos.

Agradecemos a nuestras familias, por su apoyo constante, a colegas por sus aportes críticos, y a estudiantes que inspiraron cada página. Este libro nace del trabajo compartido, la disciplina diaria y la convicción de aprender, enseñar y mejorar la administración responsable.

Los autores

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS “UDET”
RESOLUCIÓN DE RECTORADO DE LA UDET

Quito DM. A 22 de diciembre de 2025

CONSIDERANDO.

Que, el Sr. Dr. Wilson Salas Álvarez, PhD. Ab. Wilson David Salas Granda, Mg. han desempeñado importantes funciones como profesores de la Universidad de Especialidades Turísticas “UDET”

Que, en el desempeño de sus actividades académicas han demostrado un alto nivel de conocimientos, eficiencia, excelentes métodos pedagógicos y el nexo hacia sus estudiantes, constituyéndose en docentes e investigadores estimados y respetados en el campo académico de nuestra Universidad, propiciado el desarrollo y fortalecimiento de la “UDET”

Que, la Ley Orgánica de educación superior LOES prevé en las instituciones de Educación Superior deben incentivar a sus docentes investigadores en la generación de obras de carácter científico relevante para el desempeño de sus actividades, y por ende este Rectorado apoya a los docentes y profesionales administrativos para que desarrollem y publiquen obras en el contexto de su gestión académica.

Que, la “UDET” ha presentado los informes técnicos favorables (avales de pares) para que se impulse el desarrollo investigativo, la elaboración del contenido y la publicación de la obra: **“FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN”**, la cual puede convertirse en un aporte para la comunidad universitaria.

Por tanto, el Rectorado de conformidad con el art. 48 de la Ley Orgánica de Educación Superior y en concordancia con el art. 90 del Estatuto de la Universidad de Especialidades Turísticas “UDET”

RESUELVE.

1.- Auspiciar y conceder el aval académico de la Universidad de Especialidades Turísticas “UDET” en favor de la investigación, desarrollo y publicación de la obra: **“FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN”**. Cuya autoría le corresponde el Sr. Dr. Wilson Salas Álvarez, PhD. Ag. David Salas Granda, Mg. han desempeñado importantes funciones como profesores de la Universidad de Especialidades Turísticas “UDET”.

2.- Comuníquese a las diferentes unidades académicas y administrativas para los fines legales pertinentes.

Dado en la ciudad de Quito distrito metropolitano, provincia de Pichincha, República del Ecuador, el veinte y dos de diciembre del dos mil veinte y cinco.



Dr. Wilson Salas Alvarez, PhD.
RECTOR



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS "UDET"
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

REVISIÓN EXTERNO DE EVALUADORES DE PARES ACADÉMICOS

Fecha recibida. 04 de diciembre de 2025 **Fecha entrega.** 11 de diciembre de 2025

Nombre y apellidos del evaluador: Jorge Rodrigo Artieda Rojas

Grado académico: PhD en Ciencias Agropecuarias

Institución donde labora: Universidad Técnica de Ambato

Cargo o función que desempeña: Docente Investigador

Título del libro: "FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN"

Capítulo/s del libro.	
Libro completo.	X

1.- REVISIÓN GENERAL

Criterio	Mal	Regular	Bien	Excelente
1. El título es adecuado				X
2. El tema es de actualidad y aporta a la disciplina que aborda.				X
3. El análisis teórico es actualizado (más del 50% de las referencias son de los últimos cinco años)				X
4. Está bien fundamentada la teoría incluida en el libro				X
5. Se evidencia objetividad en los temas tratados				X
6. Aborda las corrientes principales de la ciencia específica				X
7. Los datos abordados en el libro se encuentran validados por métodos que lo fundamentan.			X	
8. La redacción y ortografía son buenas.				X
9. Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.				X
10. Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.			X	

2.- COMENTARIOS ADICIONALES.

Comente los siguientes elementos relacionados con el libro.

- Actualidad e importancia del libro.
- Aporte al estudio de la ciencia específica que trata.
- Objetividad de la información presentada
- Actualidad de las citas y referencias bibliográficas.
- Validez de los datos incluidos en el libro.

La elaboración del contenido presenta una estructura correcta y mantiene coherencia con el título propuesto. Se aprecia un sólido conocimiento del tema por parte de los autores, especialmente en áreas relacionadas con el turismo y campos afines como la gastronomía, este aspecto constituye el principal aporte de la obra, al poner en valor los fundamentos y el desarrollo histórico de los procesos administrativos.

En la redacción de los capítulos se percibe objetividad y un lenguaje accesible, lo que facilita la comprensión integral de un tema que resulta complejo, dado que la administración involucra múltiples dimensiones, en este sentido, se considera pertinente recomendar la publicación del libro.

Las referencias utilizadas son pertinentes y actuales, y la obra cumple con los estándares científicos y metodológicos vigentes, evidenciando tanto la experiencia académica como la práctica profesional de los autores en los temas abordados.

La información presentada ha sido recopilada de manera rigurosa, lo cual representa un valor añadido, ya que aporta no solo un enfoque metodológico, sino también aplicado, en este aspecto se respalda la propuesta de que el libro sea considerado como material de apoyo para la enseñanza en programas de pregrado y posgrado.

3.- INDICACIONES Y SUGERENCIAS A LOS AUTORES QUE CONSIDERE NECESARIOS PARA MEJORAR LA OBRA.

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Publicar sin modificaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
Publicar con modificaciones menores	<input type="checkbox"/>
No publicar	<input type="checkbox"/>



Ing. Jorge Artieda PhD.
CC- 1802760635

UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES TURÍSTICAS "UDET"
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN

REVISIÓN EXTERNO DE EVALUADORES DE PARES ACADÉMICOS

Fecha recibida. 7 de diciembre de 2025

Fecha entrega. 21 de diciembre de 2025

Nombre y apellidos del evaluador: Pablo Alejandro Quezada Sarmiento

Grado académico: Cuarto Nivel

Institución donde labora: Universidad Tecnológica Indoamérica

Cargo o función que desempeña: Profesor Titular Agregado 1

Título del libro: "FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN"

Capítulo/s del libro.	
Libro completo.	x

1.- REVISIÓN GENERAL

Criterio	Mal	Regular	Bien	Excelente
1. El título es adecuado				x
2. El tema es de actualidad y aporta a la disciplina que aborda.				x
3. El análisis teórico es actualizado (más del 50% de las referencias son de los últimos cinco años)				x
4. Está bien fundamentada la teoría incluida en el libro				x
5. Se evidencia objetividad en los temas tratados			x	
6. Aborda las corrientes principales de la ciencia específica				x
7. Los datos abordados en el libro se encuentran validados por métodos que lo fundamentan.				x
8. La redacción y ortografía son buenas.				x
9. Existe relación entre el título y los aspectos abordados en el libro.				x
10. Los cuadros, tablas y figuras tienen buena calidad.				x

2.- COMENTARIOS ADICIONALES.

Comente los siguientes elementos relacionados con el libro.

- a) **Actualidad e importancia del libro.**
- b) **Aporte al estudio de la ciencia específica que trata.**
- c) **Objetividad de la información presentada**
- d) **Actualidad de las citas y referencias bibliográficas.**
- e) **Validez de los datos incluidos en el libro.**

La redacción del texto es adecuada y coherente con el título declarado. Se evidencia dominio del tema por parte de los autores en los temas referidos al turismo y otros afines, como el gastronómico. Este elemento constituye el aporte fundamental del libro, al resaltar la importancia de los fundamentos y evolución de los procesos administrativos.

Se reconoce en la escritura de los capítulos la objetividad y el lenguaje claro, este elemento permite a los lectores un completo entendimiento del tema tratado, de por si complejo, al ser la administración un elemento en el que intervienen diferentes aristas. **De igual forma esta revisora sugiere la publicación de la obra.**

Las fuentes citadas son adecuadas y con un elevado grado de actualidad, la calidad científica y metodológica del libro está acorde con los requerimientos requerimientos actuales se evidencia la experticia de los autores y la experiencia práctica en los elementos tratados.

La información ofrecida ha sido recopilada minuciosamente por los autores, elemento a destacar ya que no solo otorga carácter metodológico sino, además, práctico. Este elemento valida la propuesta a que sea considerado para la docencia de pre y post grado.

3.- INDICACIONES Y SUGERENCIAS A LOS AUTORES QUE CONSIDERE NECESARIOS PARA MEJORAR LA OBRA.

Finalmente marque con una X su criterio general sobre la obra analizada

Publicar sin modificaciones	<input checked="" type="checkbox"/>
Publicar con modificaciones menores	<input type="checkbox"/>
No publicar	<input type="checkbox"/>



Ing. Pablo Alejandro Quezada Sarmiento, Ph.D.
C.I. 1103863229

INDICE

Capítulo I: Naturaleza y Orígenes de la Administración

Introducción a la Administración

Etimología de la palabra "administración".

Definiciones de administración.

Finalidad y objetivos de la administración.

Funciones básicas de la administración.

Evolución de la Administración

Antecedentes históricos de la administración.

Influencias en el surgimiento de la administración moderna:

a) Filósofos influyentes.

b) Organización de la iglesia católica.

c) Organización militar.

d) Revolución industrial.

e) Pensadores económicos liberales.

f) Pioneros y emprendedores.

Escenario Global y Retos Actuales

Escenario global de la administración.

Retos actuales de la administración.

Responsabilidad social y ética en la administración.

Capítulo II: Enfoques Teóricos de la Administración y Roles de la Empresa

Teorías Clásicas de la Administración

Teoría Científica o Taylorista.

Teoría Clásica o anatómica de Henri Fayol.

Enfoques de la Administración

Enfoque clásico de la administración.

Enfoque humanista de la administración.

Enfoque neoclásico de la administración.

Enfoque estructuralista de la administración.

Capítulo III: El Proceso Administrativo y Enfoques Modernos

Enfoques Modernos de la Administración

Enfoque conductual de la administración.

- ❖ Fundamentos del enfoque conductual.
- ❖ Importancia de la motivación y satisfacción en el entorno laboral.
- ❖ Teorías de la motivación: Maslow, Herzberg, McGregor.
- ❖ Aplicación del enfoque conductual en la gestión de equipos.

Enfoque sistemático de la administración.

- Concepto de sistemas y su aplicación en la administración.
- Enfoque de sistemas abiertos y cerrados.
- La importancia de la retroalimentación en la gestión eficiente.
- Análisis de procesos y mejora continua.

Enfoque de contingencia de la administración.

- Principios y conceptos clave del enfoque de contingencia.
- Adaptación de la administración a diferentes situaciones y contextos.
- Relación entre estructura organizacional y efectividad.
- Ventajas y limitaciones del enfoque de contingencia.

Enfoque de Calidad Total y Mejora Continua

- Filosofía de la calidad total en la administración.
- Principios de la gestión de la calidad.
- Herramientas de mejora continua: Kaizen, Six Sigma, Lean.
- Impacto en la eficiencia y satisfacción del cliente.

Capítulo IV: La Empresa como Organización Inteligente

Administración de Cambio y Cultura Organizacional

Administración de cambio.

Cultura organizacional.

Calidad, Tecnología y Emprendimiento

Movimiento de la calidad.

Tecnología y sistemas de información.

El emprendimiento y toma de decisiones.

Capítulo V: Visión Estratégica de la Empresa

Procesos Estratégicos y Organizacionales

La planificación estratégica y táctica.

La organización y cultura empresarial.

Dirección estratégica del potencial humano.

Herramientas de Gestión Estratégica

Liderazgo, poder y autoridad.

Control empresarial.

Reingeniería, Outsourcing y Benchmarking.

Empoderamiento y Downsizing.

CAPÍTULO

Naturaleza y Orígenes de la Administración.

1.- Introducción a la Administración

- Etimología de la palabra "administración".
- Definiciones de administración.
- Finalidad y objetivos de la administración.
- Funciones básicas de la administración.

2.- Evolución de la Administración

Antecedentes históricos de la administración.

Influencias en el surgimiento de la administración moderna:

- Filósofos influyentes.
- Organización de la iglesia católica.
- Organización militar.
- Revolución industrial.
- Pensadores económicos liberales.
- Pioneros y emprendedores.

3.- Escenario Global y Retos Actuales

- Escenario global de la administración.
- Retos actuales de la administración.
- Responsabilidad social y ética en la administración.

1.- Introducción a la Administración

La administración se refiere al proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización de manera efectiva y eficiente para alcanzar sus objetivos, las funciones clave de la administración incluyen la planeación (definiendo metas y estrategias), la organización (estructurando roles y responsabilidades), el liderazgo (guiando y motivando a los empleados) y el control (monitoreando el progreso y realizando ajustes cuando sea necesario). (Mendoza & Moreira, 2021; Pazmiño, Poma, Cárdenas & Ordoñez, 2020)

Existen diferentes teorías de la administración que explican cómo deben funcionar las organizaciones, como la teoría clásica, teoría de las relaciones humanas, teoría cuantitativa y teoría de sistemas. Cada una tiene un enfoque diferente (Soto, Jiménez & Hernández, 2020; Ortiz, Galindo, Valbuena, Clavijo & Duarte, 2021).

Los principales niveles en la estructura administrativa de una compañía son el nivel estratégico (gerentes senior y junta directiva), el nivel táctico (gerentes de nivel medio) y el nivel operativo (supervisores y empleados), las habilidades cruciales para los administradores incluyen comunicación, toma de decisiones, resolución de problemas, liderazgo, trabajo en equipo y capacidad de planificación (Sánchez, Rodríguez, Hernández & Brito, 2021; Montalvo, Asenjo & Ordinola, 2020).

Una administración efectiva es clave para sacar el máximo provecho de los recursos de una compañía y alcanzar sus

metas financieras y de negocio. Requiere trabajar de manera integrada entre todos los niveles de la organización.

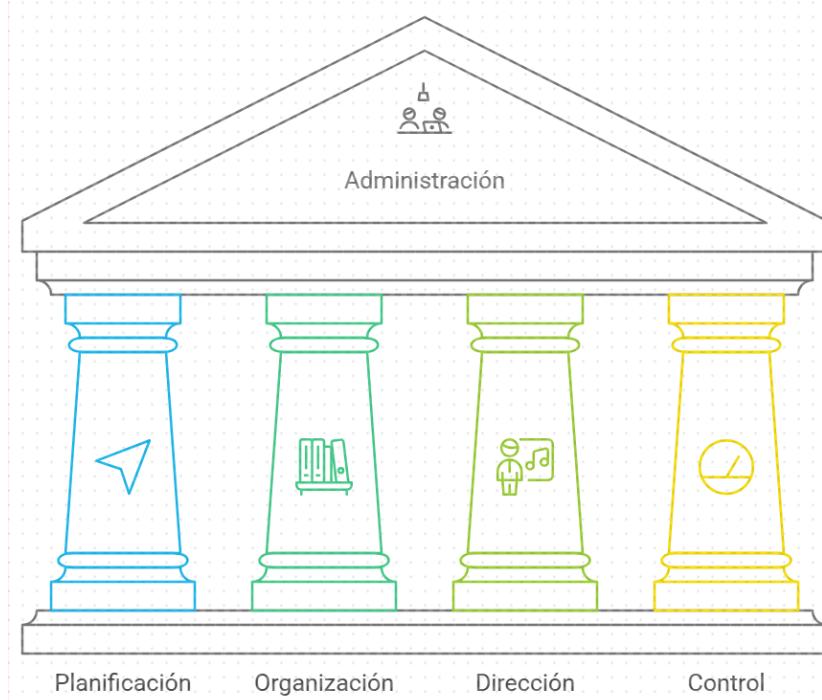


Figura 1. Proceso de Administración.

❖ **Etimología de la palabra "administración".**

La palabra "administración" proviene del latín "administratio", que a su vez se deriva del verbo "administrare", que significa "gestionar" o "cuidar". El término "administración" se ha utilizado durante siglos para referirse a la gestión de los recursos y las actividades de una organización (Molinari, 2021; Vásquez, Zambrano & Muño, 2020).

En español, la palabra "administración" se utiliza en una variedad de contextos. Puede referirse a la gestión de una empresa, una organización gubernamental o una institución educativa. También puede referirse al proceso de gestionar los recursos y las actividades de una persona o un grupo de personas; es una función esencial de cualquier organización, sin una administración eficaz, las organizaciones no podrían funcionar de manera eficiente (Álvarez, 2020; García, 2020).

La administración es una disciplina académica que se ocupa del estudio de la gestión de las organizaciones. Los administradores utilizan una variedad de herramientas y técnicas para gestionar los recursos y las actividades de sus organizaciones, incluyendo la planificación, la organización, la dirección y el control (Dihigo, 2021; Santa Fajardo, Ramírez, Camargo & Calderón, 2021).

La administración es una función esencial de cualquier organización. Sin una administración eficaz, las organizaciones no podrían funcionar de manera eficiente y eficaz.

La etimología de la palabra "administración" proviene del latín administratio, derivada del verbo administrare, que significa "servir" o "gestionar". Este verbo está compuesto por el prefijo ad- (hacia) y el sustantivo ministrare, que a su vez se deriva de minister, que significa "sirviente" o "ayudante". Por tanto, la raíz de la palabra implica la idea de manejar o gestionar algo en nombre de otros, lo que refleja la función original del administrador como alguien que actúa para servir a una causa o a una autoridad superior. Este concepto ha evolucionado a

lo largo de los siglos, pasando de una connotación de servicio subordinado a un rol que abarca la dirección y la gestión de organizaciones complejas (Rodríguez et al., 2020).

En la actualidad, la palabra "administración" se utiliza en un contexto mucho más amplio que su origen etimológico sugiere. Aunque su raíz latina destaca el concepto de servicio o asistencia, la administración moderna implica una serie de funciones que incluyen la planificación, la organización, la dirección y el control de recursos para lograr objetivos específicos. Este cambio refleja una transformación desde una actividad auxiliar hasta una disciplina autónoma y estratégica en el ámbito de las ciencias sociales, particularmente en la gestión empresarial y pública. El estudio de la evolución de esta palabra permite entender cómo los significados sociales y económicos asociados a la administración han cambiado con el tiempo (Gómez-Pallete, 2021).

❖ **Definiciones de administración.**

La administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización para lograr sus objetivos. Es una función esencial de cualquier organización, ya que permite coordinar los esfuerzos de sus miembros y utilizarlos de manera eficiente y eficaz (Muños, Napa, Pazmiño & Posligua, 2020; García, 2020).

❖ **Tipos de administración**

Existen diferentes tipos de administración, según el área de la organización en la que se aplique; según (García, 2020) los más comunes son:

- **Administración general:** Es la administración de toda la organización, incluyendo la planificación estratégica, la organización de los recursos y el control de los resultados, es decir abarca la gestión integral de toda la organización, incluyendo estos aspectos fundamentales (López, 2024; Manuhutu, Uktolseja, Sitaniapessy, Maradesa, Manuhutu & Manuhutu, 2021).
- **Administración de recursos humanos:** Es una función de la administración general que se encarga del personal de la organización, incluyendo la contratación, la formación y el desarrollo, y la compensación; para optimizar el desempeño y alcanzar los objetivos organizacionales (Panduro & Flores, 2022; Mendoza & Villafuerte, 2021).
- **Administración financiera:** Es la administración de los recursos financieros de la organización, incluyendo la planificación financiera, la obtención de fondos y el control de los gastos. Su objetivo principal es maximizar el valor de la empresa y garantizar su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo (Casco & Moran, 2020; Mejía, 2021).
- **Administración de marketing:** Es la administración de las actividades de marketing de la organización, incluyendo la investigación de mercado, el desarrollo de productos y la promoción; permite entender mejor las necesidades y deseos de sus consumidores, también mejorar la satisfacción del cliente, (Cudriz & Corrales, 2020; Sánchez, Sánchez, Sagñay & Gaibor, 2023).

- **Administración de producción:** Es la administración de las actividades de producción de la organización, incluyendo la planificación de la producción, la gestión de inventarios y el control de calidad, para esto se debe realizar un diseño del producto y del proceso y planificar la capacidad de producción, que es de gran importancia de la administración (Duque, 2021; León, 2022).

❖ **Importancia de la administración**

Existen diversos tipos de administración que se aplican a diferentes áreas de una organización, cada una con funciones y responsabilidades específicas que permiten la operación eficiente de la empresa. La administración general abarca la planificación estratégica, organización y control de todas las operaciones dentro de la entidad. Un estudio resalta que la administración de recursos humanos es clave para implementar políticas efectivas que alineen los objetivos de la organización con las habilidades del personal, mediante estrategias como la selección, formación y compensación adecuada, contribuyendo al éxito general de la empresa (Olson et al., 2018).

Otro aspecto fundamental es la administración financiera, la cual se centra en la obtención y gestión eficiente de los recursos financieros de la organización. Este tipo de administración no solo involucra la planificación y control de presupuestos, sino también la toma de decisiones estratégicas para asegurar la estabilidad económica y la rentabilidad a largo plazo. Estudios recientes han demostrado que la

administración de marketing y producción también son pilares esenciales para el éxito, ya que permiten a las empresas identificar y satisfacer la demanda del mercado a través de estrategias que optimizan tanto el desarrollo de productos como la calidad en la producción (Brockett et al., 2005).

La administración es esencial para el éxito de cualquier organización. Permite coordinar los esfuerzos de sus miembros y utilizarlos de manera eficiente y eficaz. Sin una administración adecuada, una organización no puede alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

¿Cuáles son los objetivos de la administración?

Eficiencia



Lograr los objetivos con el menor uso de recursos.

Eficacia



Lograr los objetivos de la organización.

❖ **Finalidad y objetivos de la administración.**

La finalidad de la administración es lograr los objetivos de la organización de manera eficiente y eficaz. Los objetivos de la administración son:

- **Eficiencia:** que consiste en hacer las cosas bien, con el menor coste posible

- **Eficacia:** hacer las que realmente importan; la productividad que trata de obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles, la innovación, en la que se crean nuevas ideas y soluciones para mejorar la organización (Mejía, 2021; Carvajal & Cháves, 2021).
- **Productividad:** Obtener el máximo rendimiento de los recursos disponibles.
- **Innovación:** Crear nuevas ideas y soluciones para mejorar la organización.
- **Responsabilidad social:** Actuar de manera ética y responsable, teniendo en cuenta el impacto de la organización en la sociedad.

La administración es una disciplina esencial para cualquier organización, ya que proporciona las herramientas y los conocimientos necesarios para lograr los objetivos de manera eficiente y eficaz; además que facilita la adaptación a los cambios del mercado, tecnología, regulaciones y otras variables externas, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva (Muños et al., 2020; Pazmiño et al., 2020).

En esencia, la administración tiene como finalidad principal asegurar la eficiencia y eficacia en el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales. Un estudio reciente sobre los procesos estratégicos en empresas destaca que los objetivos bien definidos permiten a los gerentes tomar decisiones informadas y estratégicas, lo que aumenta las

probabilidades de éxito a largo plazo. Estos objetivos se alinean con las características específicas de las empresas y los gerentes, lo que genera una sinergia que impulsa el logro de los resultados organizacionales (Girgen, 2020). La administración, por tanto, no solo se enfoca en cumplir con las metas operativas, sino también en crear un ambiente de trabajo donde los empleados estén alineados con la misión y visión de la organización.

Asimismo, los objetivos organizacionales no son estáticos; evolucionan con el tiempo para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado y a las innovaciones tecnológicas. Un enfoque basado en la administración por objetivos (APO) sugiere que la alineación de las metas individuales con los objetivos generales de la empresa es fundamental para mantener la motivación de los empleados y mejorar su rendimiento. Esto permite que tanto los empleados como la alta gerencia trabajen en conjunto hacia un objetivo común, promoviendo la transparencia y la responsabilidad en cada nivel de la organización (Howell, 1967).

❖ **Funciones básicas de la administración.**

Las funciones básicas de la administración son los elementos esenciales que componen el proceso administrativo. Estas funciones son: planeación, organización, dirección y control (Pizarro & Álvarez, 2021; Ponce, Bueno & Alay, 2022).

1. **Planeación:** Es el proceso de establecer objetivos y desarrollar estrategias, y la determinación de las acciones necesarias para alcanzar dichos objetivos;

implica la identificación de recursos, la asignación de tareas y la determinación de plazos (Peñafiel, Pibaque & Álvarez, 2020; Aguilar, Becerra & Alberto, 2024).

2. **Organización:** Es el proceso de estructurar y asignar recursos para lograr los objetivos de la organización. Implica la creación de una jerarquía, la definición de roles y responsabilidades, y el establecimiento de sistemas y procedimientos (Sarmiento, 2020; Blanco, Vásquez, García & Melamed, 2020).
3. **Dirección:** Es el proceso de guiar y motivar a los empleados para que alcancen los objetivos de la organización. Implica la comunicación, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la creación de un entorno de trabajo positivo.
4. **Control:** Es el proceso de monitorear y evaluar el desempeño de la organización para asegurar que se alcancen los objetivos. Implica la recopilación de datos, el análisis de la información y la toma de medidas correctivas (Altamirano, Barreno, Velastegui & Fierro, 2023).

Estas cuatro funciones básicas de la administración son esenciales para el éxito de cualquier organización. Al comprender y aplicar estas funciones, los gerentes pueden mejorar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad de sus organizaciones (Montiel, Borgucci, Ordóñez & Toro, 2021; Acosta & Jiménez, 2020)

Las funciones básicas de la administración son esenciales para la gestión eficiente de cualquier organización, y están compuestas principalmente por la planificación, organización, dirección y control. Un estudio reciente destaca que estas funciones, desarrolladas a lo largo del tiempo, permiten a los gerentes guiar a sus equipos hacia el logro de objetivos estratégicos y operativos. La planificación, como la primera función, implica establecer metas a largo y corto plazo y determinar las acciones necesarias para alcanzarlas, mientras que la organización asegura la asignación eficiente de recursos y la estructuración adecuada de tareas dentro de la empresa (Lloyd & Aho, 2020).

La dirección, que incluye el liderazgo y la motivación del personal, es otra función clave que se complementa con el control, el cual evalúa el desempeño y ajusta los planes según sea necesario para asegurar que los resultados estén alineados con los objetivos iniciales. La combinación de estas funciones proporciona un marco de referencia coherente para la toma de decisiones estratégicas, facilitando la mejora continua y la adaptabilidad en un entorno empresarial en constante cambio (Cunningham, 1979). La implementación efectiva de estas funciones ayuda a las organizaciones a optimizar sus operaciones y a mantenerse competitivas en sus respectivos mercados.

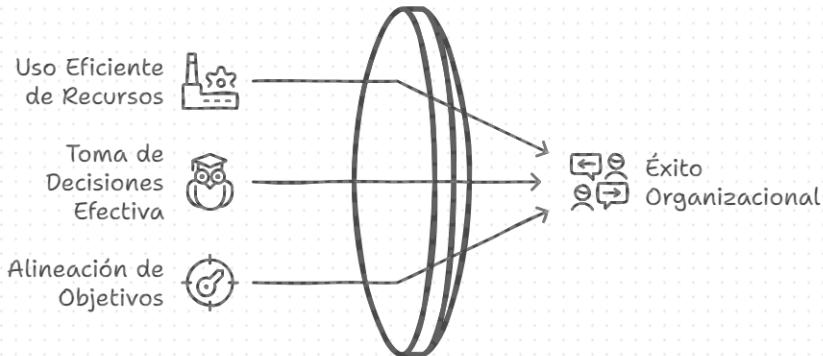


Figura 2. Propósito de la Administración.

2.- Evolución de la Administración

La administración ha evolucionado a lo largo de la historia debido a diversos factores:

- **Antigüedad:** Durante la antigüedad, la administración estaba poco desarrollada y estaba fuertemente vinculada al poder político. Las decisiones las tomaban los reyes o gobernantes de forma arbitraria.
- **Burocracias medievales:** En la Edad Media surgieron la primera burocracia para gestionar estados más extensos. Se crearon puestos administrativos como secretarios, burócratas, entre otros (Cortés, 2021; Blok, 2020).
- **Administración científica en el siglo XIX:** en esta época se empezó a gestionar la administración de forma más racional y científica, con la división de tareas y la especialización. Surgieron teorías como el

taylorismo y fordismo para optimizar la productividad (Frechtel, 2021; Fernández, 2021).

- **Nuevo management público desde 1980:** Tras la crisis del estado de bienestar, surgió un nuevo enfoque de gestionar lo público aplicando criterios de eficiencia, austeridad y evaluación de resultados propios del sector privado.
- **Gestión por resultados y digitalización:** Hoy día prima una administración basada en objetivos, gestión por procesos, evaluación continua de resultados, transparencia, participación ciudadana y aprovechamiento de las tecnologías digitales para mejorar la prestación de servicios (Marín, 2020; Romero, 2023).

❖ **Antecedentes históricos de la administración.**

Los antecedentes históricos de la administración se remontan a los inicios de la humanidad, cuando los seres humanos comenzaron a organizarse en grupos para lograr objetivos comunes. En la antigua Mesopotamia, Egipto, China e India, surgieron las primeras formas de administración, basadas en la división del trabajo y la jerarquía (Sánchez, 2023; Cardona, Salazar & Salazar, 2022).

En Grecia y Roma, se desarrollaron importantes conceptos administrativos, como la democracia, la república y el imperio. En la Edad Media, la Iglesia Católica jugó un papel importante en la administración, estableciendo un sistema de gobierno

basado en la autoridad y la obediencia (Tamayo, Aunqui & Solis, 2024; Farreres, 2022).

Los griegos, especialmente a través de filósofos como Platón y Aristóteles, comenzaron a reflexionar sobre la organización y la gestión. Aristóteles, en particular, analizó la importancia de la administración en la política y la economía.

Durante el Renacimiento, surgieron nuevas ideas sobre la administración, como el humanismo y el mercantilismo. En la Revolución Industrial, se desarrollaron nuevas formas de organización empresarial, como la fábrica y la corporación.

En el siglo XX, la administración se convirtió en una disciplina académica, con el desarrollo de teorías y modelos administrativos. En la actualidad, la administración es una herramienta esencial para el éxito de las organizaciones, tanto públicas como privadas (Carreño, Valle, Fuentes & Intriago, 2021; Brandon, Ferri & Valdez, 2020).

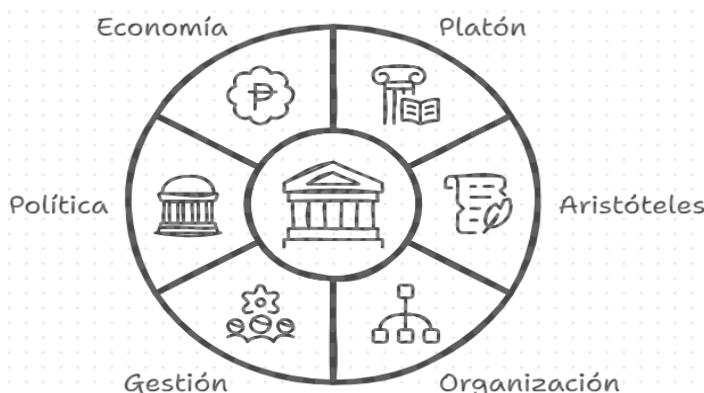


Figura 3. Contribuciones griegas a la administración.

Esencialmente, la administración, como disciplina y práctica, tiene sus raíces en las primeras formas de organización social y económica. A lo largo de la historia, el concepto de administración ha evolucionado desde las antiguas civilizaciones hasta su forma moderna. Un artículo reciente subraya cómo las civilizaciones antiguas como Egipto, Mesopotamia y Roma ya utilizaban técnicas administrativas básicas para la construcción de monumentos y la organización de grandes proyectos. Estas primeras formas de administración sentaron las bases de los principios que posteriormente se formalizaron con el surgimiento de la administración científica en el siglo XX, con contribuciones clave de figuras como Frederick Taylor y Henri Fayol (Rowlinson, 2013).

A medida que la Revolución Industrial impulsó la necesidad de estructuras organizacionales más complejas, la administración pasó de ser una habilidad práctica a convertirse en una disciplina formal con principios y teorías establecidas. Durante este período, surgieron diferentes enfoques administrativos que influenciaron la teoría de la administración moderna, tales como la administración científica, el enfoque humanista y la teoría de sistemas. Este desarrollo histórico no solo refleja el crecimiento económico y la complejidad organizativa, sino también la adaptación de las teorías de administración a los cambios tecnológicos y sociales a lo largo del tiempo (Pavlovich, 2022).

Evolución de las Prácticas Administrativas

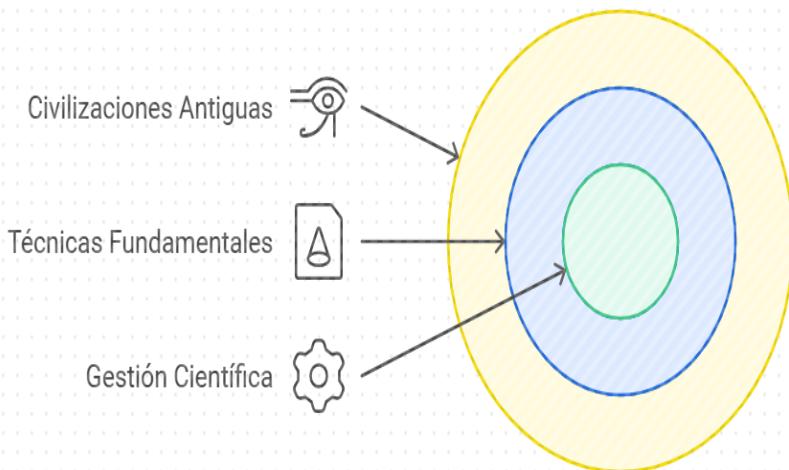


Figura 4. Evolución de la administración.

❖ Influencias en el surgimiento de la administración moderna:

Las influencias en el surgimiento de la administración moderna son diversas y variadas, pero algunas de las más importantes incluyen:

- **La Revolución Industrial:** La Revolución Industrial trajo consigo una serie de cambios tecnológicos y sociales que tuvieron un profundo impacto en la forma en que se organizaban y gestionaban las empresas. La introducción de nuevas tecnologías, como la máquina de vapor, permitió a las empresas aumentar su producción y eficiencia, mientras que el crecimiento de las ciudades y la urbanización creó nuevos mercados y

oportunidades de negocio (Muñoz, 2021; Murillo, Hurtado, Hernández & Sepúlveda, 2021).

- **El desarrollo de las ciencias sociales:** El desarrollo de las ciencias sociales, como la economía, la sociología y la psicología, proporcionó a los administradores nuevas herramientas y conocimientos para comprender y gestionar las organizaciones. La economía ayudó a los administradores a comprender cómo funcionaban los mercados y cómo tomar decisiones financieras, mientras que la sociología y la psicología ayudaron a los administradores a comprender el comportamiento humano y cómo motivar y gestionar a los empleados, (Chanlat, 2020; Guerrero, 2021).
- **El movimiento obrero:** El movimiento obrero también tuvo un impacto significativo en el surgimiento de la administración moderna. A medida que los trabajadores se organizaron y exigieron mejores condiciones de trabajo y salarios más altos, los administradores se vieron obligados a desarrollar nuevas formas de gestionar sus empresas para satisfacer las demandas de los trabajadores (Muñoz, 2020; Castillo, 2021).
- **El desarrollo de la tecnología de la información:** El desarrollo de la tecnología de la información ha tenido un profundo impacto en la forma en que se gestionan las empresas. Las nuevas tecnologías, como los ordenadores, el software y las redes, han permitido a los administradores acceder a información y tomar

decisiones más rápidamente, así como comunicarse y colaborar con empleados y clientes de todo el mundo (Lalaleo, Bonilla & Robles, 2021; Pasquel, Pasquel, Rojas & Mori 2021).

Estas son solo algunas de las muchas influencias que han contribuido al surgimiento de la administración moderna. La administración es un campo en constante evolución, y a medida que el mundo cambia, también lo hacen las prácticas y teorías de la administración.

El surgimiento de la administración moderna fue profundamente influenciado por la Revolución Industrial, la cual impulsó la creación de grandes fábricas y la necesidad de gestionar de manera más eficiente los recursos y la mano de obra. A medida que la producción en masa se convirtió en la norma, los gerentes tuvieron que desarrollar nuevas formas de organizar el trabajo y mejorar la productividad, lo que condujo al establecimiento de la administración científica, encabezada por figuras como Frederick Taylor. Este enfoque se centraba en la eficiencia y el control riguroso de los procesos de trabajo para maximizar la producción, lo que resultó en un cambio radical en la forma en que se gestionaban las fábricas y las empresas durante el siglo XIX (Gulzar, 2018).

Simultáneamente, el desarrollo de las ciencias sociales, el movimiento obrero y los avances en la tecnología de la información también jugaron un papel clave en la evolución de la administración. El surgimiento de disciplinas como la psicología y la sociología proporcionó una mayor comprensión de la dinámica humana dentro de las organizaciones, lo que

permitió a los gerentes adoptar enfoques más centrados en las personas. Además, el movimiento obrero, que luchaba por mejores condiciones laborales y derechos, presionó a los gerentes para que implementaran sistemas más equitativos y transparentes de gestión. Finalmente, el desarrollo de la tecnología de la información, especialmente a finales del siglo XX, permitió la creación de sistemas de gestión más complejos y eficientes, transformando la administración en una disciplina orientada hacia el manejo de datos y la toma de decisiones basada en la información (Bodrožić & Adler, 2018).

a) Filósofos influyentes.

Los filósofos influyentes en la administración moderna son aquellos que han desarrollado teorías y conceptos que han tenido un impacto significativo en la forma en que las organizaciones son gestionadas y administradas. Algunos de los filósofos más influyentes en este campo incluyen:

- **Max Weber:** Weber fue un sociólogo alemán que desarrolló la teoría de la burocracia, que describe cómo las organizaciones deben estructurarse para ser eficientes y efectivas (González, 2021; Emmett, 2021).
- **Frederick Taylor:** Taylor fue un ingeniero estadounidense que desarrolló la teoría de la administración científica, que se centra en la eficiencia y la productividad en el lugar de trabajo.
- **Henri Fayol:** Fayol fue un ingeniero francés que desarrolló los principios de la administración, que

incluyen la división del trabajo, la autoridad y la responsabilidad, y la unidad de mando (Valencia, 2024; Rivas, 2024).

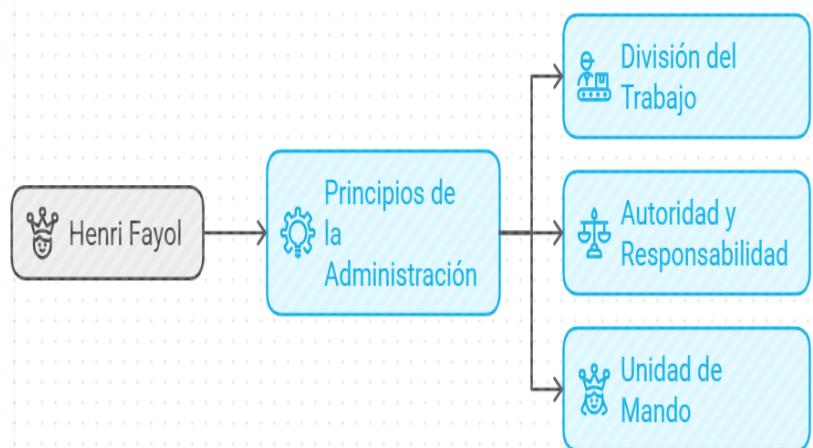


Figura 5. Principios de la administración de Fayol.

- **Elton Mayo:** Mayo fue un sociólogo australiano que desarrolló la teoría de las relaciones humanas, que se centra en la importancia de las relaciones humanas en el lugar de trabajo.

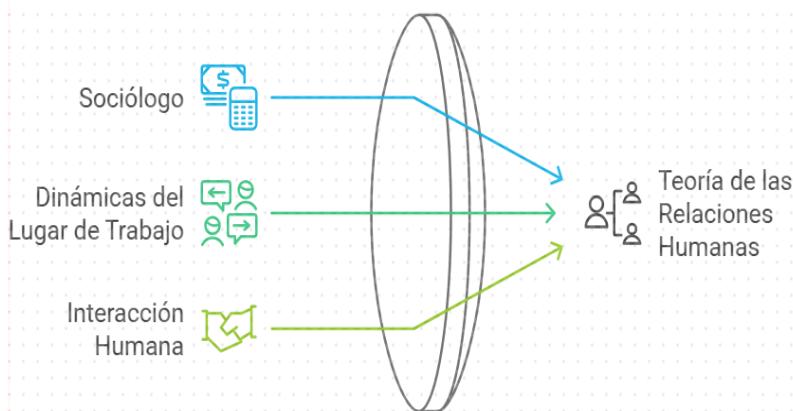


Figura 6. Contribución de Elton Mayo.

- **Abraham Maslow:** Maslow fue un psicólogo estadounidense que desarrolló la teoría de la jerarquía de necesidades, que describe las necesidades básicas que los individuos deben satisfacer para alcanzar su máximo potencial.

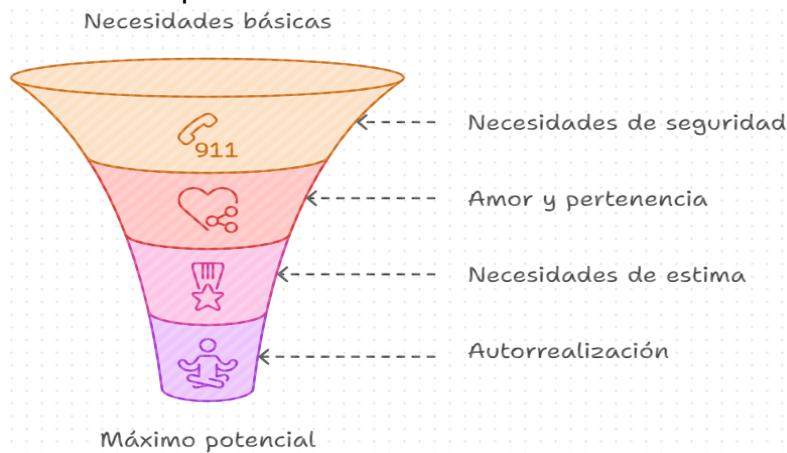


Figura 7. Jerarquía de necesidades de Maslow.

b) Organización de la iglesia católica.

La influencia de la Iglesia católica en la administración moderna se puede ver en varios aspectos.

En primer lugar, la Iglesia católica ha sido una institución importante en la configuración de la cultura occidental, y sus valores y principios han tenido un impacto significativo en la forma en que se gestionan las organizaciones. Por ejemplo, el énfasis de la Iglesia en la jerarquía y la autoridad ha influido en la forma en que se estructuran muchas organizaciones modernas, mientras que su enfoque en el servicio a los demás ha influido en la forma en que muchas organizaciones gestionan sus relaciones con los clientes y los empleados (Martínez, 2022; Tesen, 2022).

En segundo lugar, la Iglesia católica ha sido una importante fuente de educación y formación para los líderes empresariales. Muchas de las universidades y escuelas de negocios más prestigiosas del mundo fueron fundadas por la Iglesia católica, y estas instituciones han desempeñado un papel importante en la formación de los líderes empresariales que han dado forma al mundo moderno (Rengifo, 2020; Rivas, 2024).

En tercer lugar, la Iglesia católica ha sido una importante fuerza en la promoción de la justicia y la responsabilidad sociales empresarial. La Iglesia ha sido un defensor vocal de los derechos de los pobres y los marginados, y ha desempeñado un papel importante en la promoción de prácticas empresariales éticas.

En conclusión, la Iglesia católica ha tenido un impacto significativo en la administración moderna, y su influencia se puede ver en muchos aspectos de la forma en que se gestionan las organizaciones (Mendoza & Moreira, 2021; Rivas, 2024).

c) Organización militar.

La influencia de la organización militar en la administración moderna es un tema complejo y multifacético. Por un lado, la organización militar ha proporcionado un modelo para la administración eficiente y eficaz de grandes organizaciones. Por otro lado, también ha sido criticada por su rigidez, burocracia y falta de innovación.

En el lado positivo, la organización militar ha desarrollado una serie de principios y prácticas que han sido adoptados por las empresas y otras organizaciones. Estos principios incluyen la jerarquía, la cadena de mando, la especialización y la estandarización. La jerarquía proporciona una estructura clara de autoridad y responsabilidad, mientras que la cadena de mando garantiza que las órdenes se transmitan de manera rápida y eficiente. La especialización permite a los empleados centrarse en tareas específicas, mientras que la estandarización garantiza que las tareas se realicen de manera uniforme.

Sin embargo, la organización militar también ha sido criticada por su rigidez, burocracia y falta de innovación. La rigidez puede dificultar la adaptación a los cambios en el entorno,

mientras que la burocracia puede ralentizar la toma de decisiones. La falta de innovación puede dificultar la creación de nuevos productos y servicios.

En general, la organización militar ha tenido una influencia significativa en la administración moderna. Sus principios y prácticas han sido adoptados por empresas y otras organizaciones, pero también ha sido criticada por su rigidez, burocracia y falta de innovación.

d) Revolución industrial.

La Revolución Industrial, que tuvo lugar entre finales del siglo XVIII y principios del XIX, trajo consigo cambios profundos en la sociedad, la economía y la tecnología. Estos cambios también tuvieron un impacto significativo en la administración moderna; en consecuencia, uno de los principales aportes de la Revolución Industrial a la administración fue la introducción de la producción en masa. Este nuevo método de producción permitió a las empresas producir bienes a gran escala y a un costo menor, lo que llevó a un aumento en la eficiencia y la productividad (Ledesma, 2020; Gayozzo, 2020).

Otro aporte importante de la Revolución Industrial fue el desarrollo de nuevas formas de organización del trabajo. El sistema fabril, que se basaba en la división del trabajo y la especialización de los trabajadores, permitió a las empresas aumentar su eficiencia y productividad, además, la Revolución Industrial también trajo consigo el desarrollo de nuevas tecnologías, como la máquina de vapor y el telar mecánico; todas estas nuevas tecnologías permitieron a las empresas

aumentar su producción y reducir sus costos, lo que llevó a un aumento en la eficiencia y la productividad.

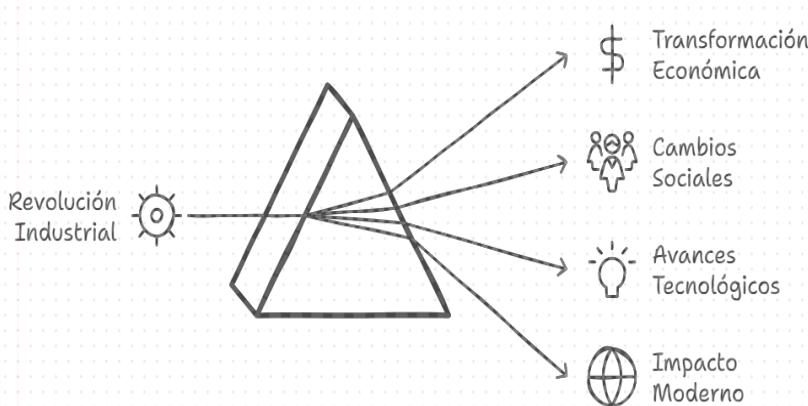


Figura 8. Revolución Industrial.

La Revolución Industrial fue un periodo de transformación económica, social y tecnológica que tuvo lugar entre finales del siglo XVIII y principios del siglo XIX. Este fenómeno marcó el paso de una economía agraria y artesanal a una economía industrial y mecanizada, lo que trajo consigo cambios profundos en la forma de vida de las personas, en la producción de bienes y en las estructuras sociales. En este documento, exploraremos las causas, características y consecuencias de la Revolución Industrial, así como su impacto en el mundo moderno.

En resumen, la Revolución Industrial tuvo un impacto significativo en la administración moderna al introducir la producción en masa, nuevas formas de organización del trabajo y nuevas tecnologías. Estos cambios llevaron a un aumento en la eficiencia y la productividad de las empresas, y

sentaron las bases para el desarrollo de la administración moderna.

e) Pensadores económicos liberales.

Los pensadores económicos liberales han tenido una gran influencia en la administración moderna, particularmente a través de sus ideas sobre el libre mercado, la propiedad privada y la libertad individual. Estos principios han formado la base de muchas de las prácticas de gestión empresarial actuales, en las que la eficiencia de los mercados y la competencia son elementos fundamentales. Un análisis reciente muestra cómo la liberalización económica ha promovido la adopción de políticas pro-mercado que influyen directamente en la gestión de las empresas, permitiéndoles operar con mayor autonomía en un entorno competitivo globalizado. Este contexto ha obligado a los gerentes a centrarse en la eficiencia, la reducción de costos y la maximización del valor para los accionistas, pilares de la administración moderna (Simmons & Elkins, 2004).

Además, los liberales económicos como Friedrich Hayek y Milton Friedman han influido en la teoría de la administración a través de su defensa de la desregulación y la mínima intervención del gobierno en los mercados. Estas ideas subrayan la importancia de la autonomía empresarial, argumentando que un mercado autorregulado es más eficiente y genera mejores resultados económicos a largo plazo. El legado de estos pensadores sigue vigente en la administración actual, especialmente en la gestión estratégica, donde las empresas operan bajo la premisa de que la

competencia abierta y la innovación son las principales fuentes de ventaja competitiva (Horwitz, 2005).

Los pensadores económicos liberales han tenido una gran influencia en la administración moderna, ya que sus ideas sobre la libertad individual, la propiedad privada y el libre mercado han sentado las bases de muchos de los principios y prácticas que se utilizan en la gestión empresarial actual, (Gallardo, 2022; Camargo, 2020).

Uno de los pensadores económicos liberales más influyentes en la administración moderna es Adam Smith, quien en su obra "La riqueza de las naciones" expuso la teoría de la mano invisible, según la cual el libre mercado es capaz de autorregularse y generar prosperidad para todos los individuos. Esta teoría ha sido fundamental para el desarrollo del capitalismo y ha influido en la forma en que las empresas se organizan y gestionan, (Solorza, 2023; Caballero, 2020).

Otro pensador económico liberal que ha tenido un gran impacto en la administración moderna es Friedrich Hayek, quien en su obra "Camino de servidumbre" advirtió sobre los peligros del socialismo y el intervencionismo estatal, argumentando que estas políticas conducen a la pérdida de la libertad individual y la prosperidad económica. Las ideas de Hayek han influido en la forma en que los gobiernos diseñan sus políticas económicas y sociales, y han contribuido a la promoción de la libertad económica y la libre competencia, (Bohórquez, 2023; Salas, 2022).

En resumen, los pensadores económicos liberales han tenido una gran influencia en la administración moderna, ya que sus ideas sobre la libertad individual, la propiedad privada y el libre mercado han sentado las bases de muchos de los principios y prácticas que se utilizan en la gestión empresarial actual.

f) Pioneros y emprendedores.

Los pioneros y emprendedores han tenido una gran influencia en la administración moderna. Su visión, creatividad y determinación han dado forma a la forma en que las empresas se gestionan hoy en día.

Uno de los pioneros más influyentes fue Henry Ford. Ford revolucionó la industria automotriz con su línea de montaje, que permitió producir coches en masa a un precio asequible. Esto no sólo cambió la forma en que se fabricaban los coches, sino que también tuvo un profundo impacto en la sociedad en general.

Otro pionero importante fue Steve Jobs. Jobs cofundó Apple Computer, que se convirtió en una de las empresas tecnológicas más exitosas del mundo. Jobs era conocido por su visión y su capacidad para innovar. Sus productos, como el iPhone y el iPad, han cambiado la forma en que nos comunicamos, trabajamos y jugamos.

Estos son sólo dos ejemplos de los muchos pioneros y emprendedores que han influido en la administración moderna. Su legado sigue vivo hoy en día, y sus ideas siguen inspirando a nuevas generaciones de empresarios.

Los pioneros y emprendedores modernos son personas que están creando nuevas empresas e industrias, o que están innovando en industrias existentes. Suelen ser personas con una gran visión y pasión por lo que hacen, y que están dispuestas a asumir riesgos para alcanzar sus objetivos.

Algunos ejemplos de pioneros y emprendedores modernos son:

- Elon Musk, fundador de Tesla y SpaceX.
- Jeff Bezos, fundador de Amazon.
- Mark Zuckerberg, fundador de Facebook.
- Bill Gates, fundador de Microsoft.
- Steve Jobs, fundador de Apple.

Estas personas han tenido un gran impacto en el mundo, y han creado empresas que han cambiado la forma en que vivimos. Son una inspiración para todos nosotros, y nos muestran que es posible lograr grandes cosas si tenemos una gran visión y estamos dispuestos a trabajar duro para alcanzar nuestros objetivos.

Los pioneros y emprendedores modernos, como Elon Musk, Jeff Bezos, Mark Zuckerberg, Bill Gates y Steve Jobs, han dejado una huella indeleble en la forma en que se desarrollan las industrias tecnológicas y de innovación. Elon Musk, con Tesla y SpaceX, ha desafiado el statu quo de las industrias automotriz y aeroespacial mediante el uso de tecnología avanzada y la promoción de energías limpias. Jeff Bezos, con Amazon, ha revolucionado la forma en que los consumidores compran, expandiendo su negocio más allá del comercio electrónico tradicional hacia la inteligencia artificial y los

servicios en la nube. Estas figuras se destacan no solo por su capacidad innovadora, sino también por sus contribuciones a la evolución del emprendimiento en la era digital (Stone, 2013).

Asimismo, Mark Zuckerberg, a través de Facebook, ha transformado las comunicaciones globales al crear una plataforma que conecta a miles de millones de personas en todo el mundo. Steve Jobs, cofundador de Apple, es reconocido por su enfoque innovador hacia la tecnología y el diseño, lo que resultó en productos que cambiaron la forma en que interactuamos con la tecnología, como el iPhone y el iPad. Bill Gates, por su parte, no solo ha sido una figura clave en el desarrollo de Microsoft, sino que también ha dedicado gran parte de su fortuna a la filantropía. Todos ellos representan el espíritu del emprendedor moderno: visionarios que, con sus ideas disruptivas, han transformado sus industrias y la vida cotidiana de millones de personas (Corradi, 2018).

3.- Escenario Global y Retos Actuales

❖ Escenario global de la administración.

El escenario global de la administración se refiere al panorama general de las tendencias y desafíos que afectan a las organizaciones a nivel mundial. Incluye factores como la globalización, la tecnología, la competencia, el cambio climático y la responsabilidad social.

La globalización ha llevado a una mayor interconexión entre las economías y los mercados, lo que ha creado nuevas oportunidades para las empresas, pero también ha aumentado la competencia. La tecnología ha transformado la

forma en que las empresas operan y se comunican, y ha creado nuevas oportunidades para la innovación. La competencia se ha intensificado a medida que las empresas buscan obtener una ventaja competitiva en el mercado global.

El cambio climático está teniendo un impacto significativo en las empresas, ya que deben adaptarse a los nuevos patrones climáticos y a las regulaciones ambientales. La responsabilidad social se ha convertido en un tema cada vez más importante para las empresas, ya que los consumidores y los inversores exigen que las empresas actúen de manera ética y responsable.

El escenario global de la administración es complejo y desafiante, pero también presenta oportunidades para las empresas que pueden adaptarse y prosperar en este entorno cambiante.

❖ **Retos actuales de la administración.**

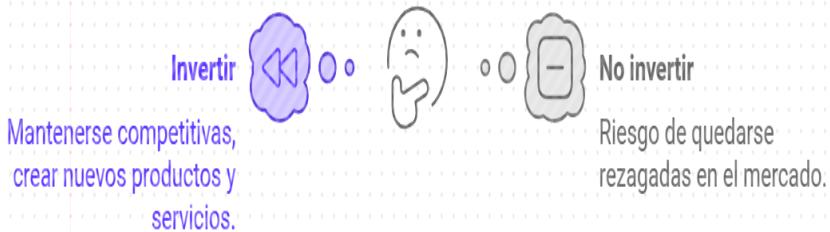
La administración de empresas es una disciplina que se encarga de estudiar y gestionar los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos. En los últimos años, las empresas se han enfrentado a una serie de retos que han puesto a prueba su capacidad de adaptación y resiliencia.

Algunos de los retos más importantes a los que se enfrentan las empresas hoy en día son:

- **La globalización:** La globalización ha hecho que las empresas compitan en un mercado global, lo que ha aumentado la competencia y ha obligado a las empresas a adaptarse a diferentes culturas y regulaciones.
- **El cambio tecnológico:** El cambio tecnológico ha revolucionado la forma en que las empresas operan, lo que ha obligado a las empresas a invertir en nuevas tecnologías y a formar a sus empleados en nuevas habilidades.
- **La sostenibilidad:** La sostenibilidad se ha convertido en una prioridad para muchas empresas, ya que los consumidores y los inversores están cada vez más interesados en las empresas que operan de manera responsable con el medio ambiente y la sociedad.
- **La escasez de talento:** La escasez de talento es un reto al que se enfrentan muchas empresas, ya que la competencia por los mejores empleados es cada vez más intensa.

Las empresas que quieran tener éxito en el futuro deben ser capaces de adaptarse a estos retos y desarrollar estrategias para superarlos.

¿Deberían las empresas invertir en innovación?



Aquí hay algunos consejos para ayudar a las empresas a superar estos retos:

- **Invertir en innovación:** La innovación es esencial para que las empresas se mantengan competitivas en el mercado global. Las empresas deben invertir en investigación y desarrollo para crear nuevos productos y servicios, y deben estar dispuestas a asumir riesgos para probar nuevas ideas.
- **Desarrollar una cultura de aprendizaje:** Las empresas deben desarrollar una cultura de aprendizaje para que sus empleados puedan mantenerse al día con los últimos cambios tecnológicos y tendencias del mercado. Las empresas deben proporcionar oportunidades de formación y desarrollo a sus empleados, y deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo.
- **Ser sostenibles:** Las empresas deben ser sostenibles para atraer y retener a los mejores empleados y para satisfacer las demandas de los

consumidores y los inversores. Las empresas deben adoptar prácticas sostenibles en todas sus operaciones, y deben ser transparentes sobre sus esfuerzos de sostenibilidad.

- Atraer y retener al mejor talento: Las empresas deben atraer y retener al mejor talento para tener éxito en el mercado global. Las empresas deben ofrecer salarios y beneficios competitivos, y deben crear un entorno de trabajo positivo y desafiante.

Un desafío importante en la administración moderna es la integración de la tecnología de la información y la automatización en los procesos de gestión. Con el avance de la Industria 4.0 y las tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial y el big data, las empresas deben adaptar sus sistemas de gestión para ser más ágiles y eficientes.

La implementación de estas tecnologías exige una inversión en educación y desarrollo del personal, que debe estar preparado para enfrentar las nuevas demandas tecnológicas. Las organizaciones que adopten un enfoque proactivo en la integración tecnológica y el desarrollo de sus empleados estarán mejor posicionadas para superar estos desafíos y aprovechar las oportunidades que ofrece la transformación digital (Stachová et al., 2019).

CAPÍTULO

Enfoques teóricos de la Administración y roles de la empresa

- Teorías Clásicas de la Administración
- Teoría Científica o Taylorista.
- Teoría Clásica o anatómica de Henri Fayol.

Enfoques de la Administración

- Enfoque clásico de la administración.
- Enfoque humanista de la administración.
- Enfoque neoclásico de la administración.
- Enfoque estructuralista de la administración.

❖ **Enfoques teóricos de la Administración y roles de la empresa**

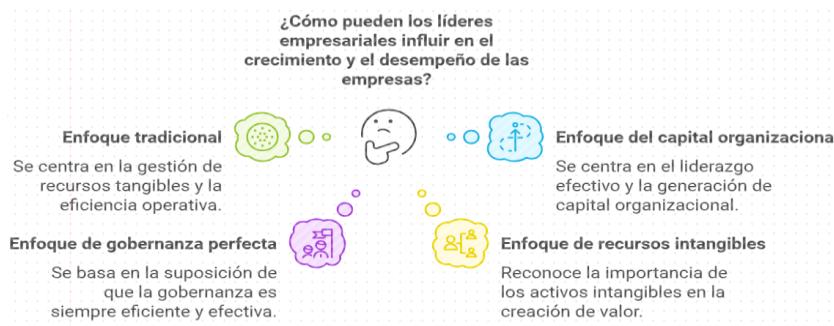
Los enfoques teóricos de la administración son diferentes perspectivas o marcos conceptuales que se utilizan para comprender y analizar las organizaciones y la forma en que se administran. Estos enfoques proporcionan lentes a través de los cuales los gerentes pueden ver y comprender las complejidades de las organizaciones y tomar decisiones informadas.

Los enfoques teóricos de la administración y los roles de la empresa han sido influenciados por diversos marcos teóricos que ayudan a entender el comportamiento organizacional y el impacto de la toma de decisiones gerenciales. En un análisis reciente, se argumenta que la teoría del capital organizacional ofrece una perspectiva valiosa para comprender cómo los líderes empresariales influyen en el crecimiento y el desempeño de las empresas.

Esta teoría, basada en un enfoque de activos intangibles, sostiene que el liderazgo efectivo puede generar un capital organizacional que, a su vez, mejora la productividad y el rendimiento de la empresa, a pesar de los desafíos asociados con la gobernanza imperfecta (Dessein & Prat, 2019). Este enfoque refuerza la idea de que el liderazgo organizacional es crucial para la generación y el manejo de recursos dentro de la empresa, lo que afecta directamente su capacidad de competir en un mercado global.

Algunos de los enfoques teóricos de la administración más comunes incluyen:

- **Enfoque clásico:** Este enfoque se centra en la eficiencia y la productividad, y se basa en los principios de la división del trabajo, la especialización y la jerarquía.
- **Enfoque de las relaciones humanas:** Este enfoque se centra en las personas y sus interacciones dentro de las organizaciones, y enfatiza la importancia de la motivación, la comunicación y el liderazgo.
- **Enfoque de sistemas:** Este enfoque ve a las organizaciones como sistemas complejos que interactúan con su entorno, y enfatiza la importancia de la planificación, la coordinación y el control.
- **Enfoque de contingencias:** Este enfoque reconoce que no existe una mejor manera de administrar, y que la mejor manera de administrar depende de la situación específica de la organización.



❖ Roles de la empresa

Las empresas desempeñan una variedad de roles en la sociedad, que incluyen:

- **Producción de bienes y servicios:** Las empresas producen los bienes y servicios que la gente necesita y desea.
- **Creación de empleo:** Las empresas crean empleos para las personas, lo que les permite ganar dinero y mantener a sus familias.
- **Innovación:** Las empresas impulsan la innovación al desarrollar nuevos productos y servicios, y al mejorar los procesos existentes.
- **Responsabilidad social:** Las empresas tienen la responsabilidad de actuar de manera ética y socialmente responsable, y de contribuir al bienestar de la sociedad.

❖ Teorías Clásicas de la Administración

Las teorías clásicas de la administración son un conjunto de principios y prácticas que surgieron a principios del siglo XX como respuesta a la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad de las organizaciones. Estas teorías se basan en la idea de que las organizaciones son sistemas racionales que pueden ser gestionados de manera científica para lograr objetivos específicos.

Las teorías clásicas de la administración, desarrolladas principalmente a finales del siglo XIX y principios del XX, sentaron las bases de muchos de los enfoques modernos de gestión. Estas teorías incluyen el enfoque científico de Frederick Taylor, la teoría administrativa de Henri Fayol y la burocracia de Max Weber. Un estudio reciente destaca que las ideas de estos pioneros siguen siendo fundamentales en la gestión contemporánea, especialmente en el control de procesos, la organización jerárquica y la definición clara de roles dentro de las organizaciones. Estas teorías enfatizaban la eficiencia, la estandarización y la optimización del trabajo, principios que todavía se aplican, aunque ahora se complementan con enfoques más flexibles y centrados en las personas (Mulumba, 2020).

Sin embargo, las teorías clásicas han sido criticadas por su énfasis excesivo en la estructura y el control, ignorando los aspectos humanos y dinámicos del trabajo organizacional. A pesar de estas críticas, muchos estudios recientes sugieren que las teorías clásicas siguen siendo relevantes en ciertos contextos, particularmente en industrias que requieren alta eficiencia y producción masiva. En el ámbito actual, estas ideas se integran con las teorías contemporáneas, como el enfoque sistémico y la teoría de la contingencia, que reconocen la necesidad de adaptarse a un entorno empresarial cambiante y de incluir la gestión del capital humano como un factor crítico de éxito (Ibrar, 2021).

Los principales exponentes de las teorías clásicas de la administración fueron Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber. Taylor desarrolló el enfoque de la administración

científica, que se centra en la eficiencia y la productividad a través de la división del trabajo, la estandarización de los procesos y la selección científica de los trabajadores. Fayol desarrolló el enfoque de la administración general, que se centra en la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, y propuso los 14 principios de la administración. Weber desarrolló el enfoque de la burocracia, que se centra en la racionalidad y la eficiencia de las organizaciones, y propuso los principios de la burocracia.

Las teorías clásicas de la administración han tenido una gran influencia en el desarrollo de la administración moderna, y muchos de sus principios siguen siendo utilizados en la actualidad. Sin embargo, también han sido criticadas por ser demasiado rígidas y mecanicistas, y por no tener en cuenta el factor humano en las organizaciones.



Figura 9. Teorías Clásicas de la Administración.

- **Teoría Científica o Taylorista.**

La Teoría Científica o Taylorista de la administración es una teoría de la administración que se basa en los principios de la eficiencia y la productividad. Fue desarrollada por Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX y se basa en la idea de que el trabajo puede ser analizado y dividido en tareas más pequeñas y eficientes.

Taylor creía que la mejor manera de mejorar la productividad era mediante la aplicación de métodos científicos al trabajo. Esto significaba analizar el trabajo, dividirlo en tareas más pequeñas y luego diseñar métodos para realizar cada tarea de la manera más eficiente posible. Taylor también creía que los trabajadores deberían ser entrenados para realizar sus tareas de la manera más eficiente posible.

La Teoría Científica o Taylorista de la administración ha sido criticada por ser demasiado mecanicista y por no tener en cuenta el factor humano. Sin embargo, también ha sido elogiada por su énfasis en la eficiencia y la productividad.

- **Teoría Clásica o anatómica de Henri Fayol.**

La Teoría Clásica o anatómica de Henri Fayol es una teoría administrativa que se centra en la estructura de la organización y en la división del trabajo. Fue desarrollada por Fayol, un ingeniero y teórico administrativo francés, a principios del siglo XX.

Fayol creía que la organización era una estructura racional que podía dividirse en diferentes funciones, como producción, ventas, finanzas y recursos humanos. También creía que la división del trabajo era esencial para la eficiencia, ya que permitía a los trabajadores especializarse en tareas específicas.

La Teoría Clásica de la Administración, desarrollada por Henri Fayol a principios del siglo XX, se centra en la estructura organizacional y en la división del trabajo como elementos fundamentales para lograr una administración eficiente. Fayol propuso 14 principios de administración, entre los que destacan la autoridad, la responsabilidad, la disciplina, la unidad de mando y la división del trabajo.

Un estudio reciente explora cómo estos principios continúan influyendo en la administración moderna, particularmente en sectores como la educación privada, donde la concentración de poder en un grupo reducido de administradores puede generar problemas relacionados con la distribución desigual de responsabilidades y la motivación de los empleados (Poudyal, 2013). Aunque esta teoría ha sido criticada por enfocarse demasiado en la jerarquía y el control, sigue siendo relevante para entender la estructura y la organización en empresas actuales.

La división del trabajo, un concepto clave en la teoría de Fayol, también ha sido objeto de crítica en tiempos recientes. Algunos estudios destacan que, aunque la especialización puede aumentar la eficiencia, también puede generar alienación y desmotivación en los empleados si no se gestiona

adecuadamente. Un artículo reciente analiza el impacto de la división del trabajo en la eficiencia organizacional y cómo la implementación de este principio puede llevar a una desconexión entre los empleados y su trabajo, afectando negativamente el ambiente laboral y la productividad a largo plazo (Karakoç, 2020). Estos hallazgos subrayan la necesidad de equilibrar la especialización con el bienestar del empleado en la administración contemporánea.

En esencia, la Teoría Clásica de Fayol se basa en los siguientes principios:

- ✓ **División del trabajo:** El trabajo debe dividirse en tareas pequeñas y especializadas para aumentar la eficiencia.
- ✓ **Autoridad y responsabilidad:** Cada empleado debe tener una clara línea de autoridad y responsabilidad.
- ✓ **Unidad de mando:** Cada empleado debe tener un solo jefe.
- ✓ **Cadena de mando:** La autoridad debe fluir de arriba hacia abajo en una cadena clara.
- ✓ **Centralización:** La toma de decisiones debe estar centralizada en la cima de la organización.
- ✓ **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** Los intereses de la organización deben anteponerse a los intereses individuales de los

empleados.

- ✓ **Remuneración:** Los empleados deben ser remunerados de manera justa y equitativa.
- ✓ **Estabilidad del personal:** La organización debe esforzarse por mantener una fuerza laboral estable.
- ✓ **Espíritu de equipo:** La organización debe fomentar un sentido de camaradería y cooperación entre los empleados.

La Teoría Clásica de Fayol ha sido criticada por ser demasiado rígida y burocrática. Sin embargo, sigue siendo una teoría importante en el campo de la administración, ya que proporciona una base para comprender la estructura y el funcionamiento de las organizaciones.

❖ **Enfoques de la Administración**

Según (Delgado, 2019; Ruiz, 2018) existe 4 enfoques de administración.

- **Enfoque clásico de la administración.**

El enfoque clásico de la administración es una escuela de pensamiento en administración de empresas que se originó a principios del siglo XX. Se basa en la idea de que las organizaciones son máquinas racionales que pueden ser gestionadas de manera eficiente y eficaz mediante la aplicación de principios científicos.

Los principales exponentes del enfoque clásico son Frederick

Taylor, Henri Fayol y Max Weber. Taylor desarrolló el método de la administración científica, que se basa en la idea de que el trabajo puede ser dividido en tareas simples y repetitivas que pueden ser realizadas de manera más eficiente mediante el uso de métodos científicos. Fayol desarrolló los principios de la administración general, que incluyen la división del trabajo, la autoridad, la responsabilidad, la unidad de mando y la unidad de dirección. Weber desarrolló la teoría de la burocracia, que se basa en la idea de que las organizaciones deben ser estructuradas de manera racional y eficiente para lograr sus objetivos.

Los primordiales representantes del enfoque clásico de la administración, Frederick Taylor, Henri Fayol y Max Weber, han sido fundamentales en el desarrollo de los sistemas organizacionales modernos. Un estudio reciente resalta que Taylor, con su administración científica, introdujo la racionalización del trabajo y la optimización de los procesos productivos.

Fayol, por su parte, planteó la importancia de una administración centralizada basada en la división del trabajo, autoridad y control, lo que dio lugar a sus famosos 14 principios de la administración. Finalmente, Weber contribuyó con su modelo de burocracia, donde la racionalidad, la estructura jerárquica y la impersonalidad son claves para una administración eficiente (Pardeep Kumar, 2017).

Estos enfoques, aunque desarrollados a principios del siglo XX, siguen siendo relevantes en la administración contemporánea. Según otro estudio, muchas organizaciones

actuales todavía aplican los principios de la división del trabajo y la estructuración jerárquica de Fayol y Weber, sobre todo en sectores industriales y de producción. Sin embargo, se reconoce que el enfoque clásico tiene limitaciones al centrarse en la eficiencia mecánica, descuidando aspectos humanos como la motivación y la dinámica de grupo, lo que ha llevado a la integración de enfoques más modernos como las teorías de relaciones humanas y la administración por objetivos (Mulumba, 2020).

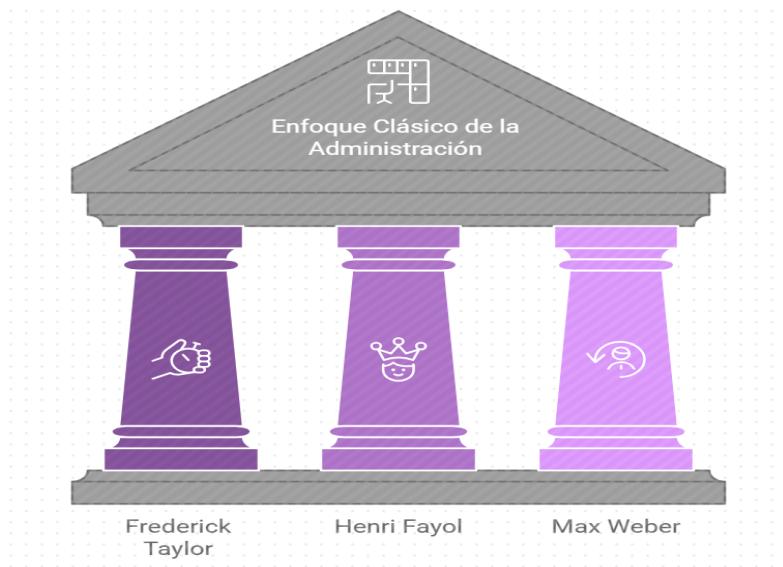


Figura 10. Enfoque Clásico de la Administración.

- **Enfoque humanista de la administración.**

El enfoque humanista de la administración surgió en la década de 1950 como una reacción a los enfoques tradicionales de la administración, que se centraban en la eficiencia y la

productividad. El enfoque humanista se basa en la creencia de que las personas son el activo más importante de una organización y que deben ser tratadas con respeto y dignidad.

Los principios clave del enfoque humanista de la administración incluyen:

- **Respeto por las personas:** Los administradores deben respetar a sus empleados como individuos y valorar sus contribuciones.
- **Comunicación abierta:** Los administradores deben fomentar una comunicación abierta y honesta con sus empleados.
- **Participación de los empleados:** Los administradores deben involucrar a sus empleados en la toma de decisiones que afectan su trabajo.
- **Desarrollo de los empleados:** Los administradores deben proporcionar oportunidades para que sus empleados desarrollen sus habilidades y conocimientos.
- **Calidad de vida en el trabajo:** Los administradores deben crear un ambiente de trabajo positivo y saludable para sus empleados.

El enfoque humanista de la administración se ha demostrado que es efectivo para mejorar la productividad, la satisfacción de los empleados y la retención de empleados. También se ha

demostrado que es efectivo para reducir el estrés y la ansiedad en el lugar de trabajo.

¿Qué enfoque de gestión adoptar?



Enfoque Tradicional



Eficiencia y productividad



Enfoque Humanista

Respeto centrado en las personas

Figura 11. Enfoque Tradicional vs Enfoque Humanista de la Administración.

- **Enfoque neoclásico de la administración.**

El enfoque humanista de la administración se fundamenta en poner a las personas como centro del proceso administrativo, promoviendo su bienestar y desarrollo. Este enfoque, según estudios recientes, subraya la importancia de las necesidades y virtudes humanas, buscando no solo la maximización de las ganancias, sino también el desarrollo integral de los individuos dentro de la organización. Así, la administración humanista se presenta como una alternativa a los modelos centrados en el beneficio económico, promoviendo la dignidad humana y el florecimiento dentro de los límites planetarios, tal como se ha analizado en estudios recientes (Melé, 2016).

Además, se ha demostrado que este enfoque es capaz de generar beneficios sociales y empresariales simultáneamente, pues alinear el propósito social con el éxito empresarial contribuye a un mayor compromiso de empleados, clientes e

inversionistas (von Kimakowitz, 2021).

Por otro lado, la administración humanista se diferencia de la administración económica en que no reduce a las personas a simples recursos, sino que las considera como sujetos con dignidad intrínseca y propósito en sí mismas. Este enfoque, según investigaciones, busca generar valor tanto para la sociedad como para la empresa, fomentando un liderazgo que promueva el bien común y la sostenibilidad a largo plazo (Pirson, 2018). En este sentido, la administración humanista se enfrenta al reto de equilibrar los objetivos económicos con el desarrollo humano, proponiendo modelos organizacionales que favorezcan tanto la eficiencia como la ética y la responsabilidad social (Laszlo, 2019).

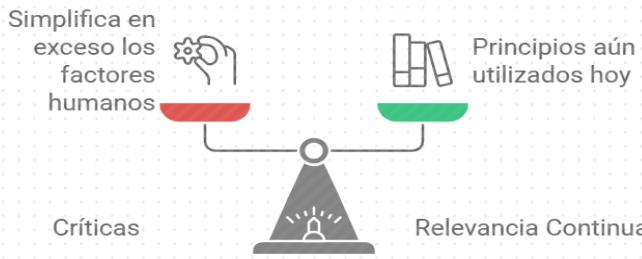
El enfoque neoclásico de la administración es una escuela de pensamiento en administración de empresas que se basa en los principios de la economía neoclásica. Esta escuela de pensamiento se desarrolló a principios del siglo XX y se basa en la idea de que las empresas son sistemas racionales que pueden ser gestionados utilizando principios científicos.

El enfoque neoclásico se centra en la eficiencia y la productividad, y sostiene que las empresas deben ser gestionadas de manera que maximicen sus beneficios. Esto se puede lograr mediante la optimización de los procesos de producción, la reducción de costos y la mejora de la calidad de los productos y servicios.

El enfoque neoclásico también se centra en la importancia de la competencia en el mercado. Sostiene que la competencia

es esencial para garantizar que las empresas sean eficientes y productivas, ya que las empresas que no son competitivas serán expulsadas del mercado.

El enfoque neoclásico ha sido criticado por ser demasiado simplista y por no tener en cuenta el factor humano en la administración de empresas. Sin embargo, sigue siendo una escuela de pensamiento importante en administración de empresas y sus principios se siguen utilizando en la actualidad.



Equilibrando críticas y relevancia del enfoque neoclásico en la administración de empresas.

Figura 12. Teoría Neoclásica de la Administración.

- **Enfoque estructuralista de la administración.**

El enfoque estructuralista de la administración es una teoría organizacional que se centra en la estructura de la organización como un factor determinante de su éxito. Esta teoría sostiene que la estructura de una organización debe diseñarse de manera que sea eficiente y eficaz, y que permita a la organización alcanzar sus objetivos.

El enfoque estructuralista en la administración se basa en la premisa de que las organizaciones y sociedades están estructuradas según reglas y relaciones sistemáticas que guían el comportamiento de los individuos. Esta corriente teórica, aplicada al campo de la administración, considera que las estructuras organizacionales no solo regulan las interacciones internas, sino que también afectan las dinámicas de poder y control dentro de la organización.

Según investigaciones de interés, este enfoque propone que las estructuras organizacionales están compuestas por sistemas culturales, reglas materiales y significados que moldean tanto el comportamiento como la toma de decisiones en las organizaciones (Lounsbury & Ventresca, 2003). El enfoque estructuralista, entonces, ayuda a entender las relaciones de poder sutiles y manifiestas en el ámbito administrativo, enfatizando el análisis de las conexiones entre cultura organizacional y estructura formal.

Por otro lado, este enfoque también ha sido clave en la comprensión del desarrollo económico en países en vías de desarrollo, especialmente en lo que respecta a las diferencias estructurales entre economías desarrolladas y en desarrollo. Este marco teórico promueve la intervención estatal activa y flexible para mejorar las sinergias entre mercado, estado y sociedad. Además, subraya la necesidad de políticas específicas, como las políticas industriales y tecnológicas, para asegurar un crecimiento sostenible y equitativo (Dutt, 2019). En este sentido, el estructuralismo en administración y economía se centra en cómo las estructuras preexistentes moldean y limitan las

posibilidades de crecimiento y cambio dentro de las organizaciones y economías.

Los principios básicos del enfoque estructuralista de la administración incluyen:

- ✓ La organización debe estar dividida en departamentos y unidades funcionales, cada uno con sus propias responsabilidades y objetivos.
- ✓ La estructura de la organización debe ser jerárquica, con niveles claros de autoridad y responsabilidad.
- ✓ Las líneas de comunicación deben ser claras y directas, y deben permitir que la información fluya fácilmente a través de la organización.
- ✓ La organización debe ser flexible y adaptable, y debe poder responder rápidamente a los cambios en el entorno.

El enfoque estructuralista de la administración ha sido criticado por ser demasiado rígido y burocrático, y por no tener en cuenta el factor humano en la organización. Sin embargo, sigue siendo una teoría organizacional importante, y sus principios se siguen utilizando en muchas organizaciones de todo el mundo.

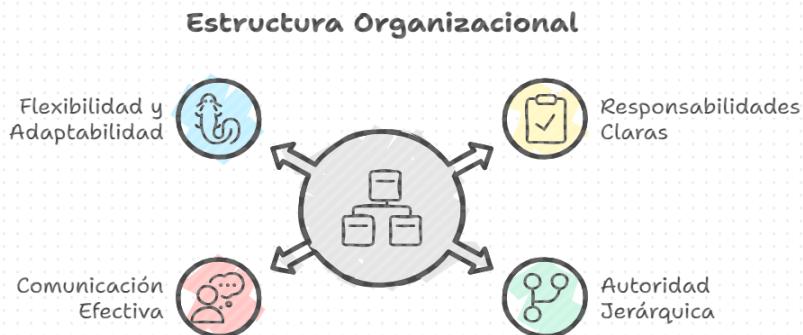


Figura 13. Principios básicos del enfoque estructuralista.

Propuestas de Chiavenato

Idalberto Chiavenato ha realizado importantes contribuciones en el campo de la administración de empresas, particularmente a través de sus teorías y libros que abordan temas clave como la gestión de recursos humanos, el comportamiento organizacional y el desarrollo del talento humano.

Chiavenato propone que la administración debe enfocarse no solo en los procesos, sino también en las personas, resaltando la importancia de las habilidades interpersonales y el desarrollo del liderazgo para el éxito organizacional. Uno de sus conceptos centrales es la gestión por competencias, donde se enfatiza la necesidad de alinear las habilidades individuales con los objetivos organizacionales. Además, Chiavenato subraya la relevancia de la adaptabilidad y la innovación en el entorno cambiante del mundo de los negocios.

A través de obras como "Introducción a la teoría general de la administración" y "Gestión del talento humano," Chiavenato ha estructurado un marco de referencia que sigue vigente para entender y aplicar conceptos de administración moderna en las empresas. Su enfoque integral y humanista ha sido esencial para entender cómo las organizaciones pueden ser más eficientes y eficaces mediante la gestión de las personas como su recurso más valioso (Chiavenato, 2019).

CAPÍTULO

El proceso Administrativo y Enfoques Modernos

- ❖ **Enfoques Modernos de la Administración**
 - Enfoque conductual de la administración.
 - Fundamentos del enfoque conductual.
 - Importancia de la motivación y satisfacción en el entorno laboral.
 - Teorías de la motivación: Maslow, Herzberg, McGregor.
 - Aplicación del enfoque conductual en la gestión de equipos.
- ❖ **Enfoque sistemático de la administración.**
 - Concepto de sistemas y su aplicación en la administración.
 - Enfoque de sistemas abiertos y cerrados.
 - La importancia de la retroalimentación en la gestión eficiente.
 - Análisis de procesos y mejora continua.
- ❖ **Enfoque de contingencia de la administración.**
 - Principios y conceptos clave del enfoque de contingencia.
 - Adaptación de la administración a diferentes situaciones y contextos.
 - Relación entre estructura organizacional y efectividad.
 - Ventajas y limitaciones del enfoque de contingencia.
- ❖ **Enfoque de Calidad Total y Mejora Continua**
 - Filosofía de la calidad total en la administración.
 - Principios de la gestión de la calidad.
 - Herramientas de mejora continua: Kaizen, Six Sigma, Lean.
 - Impacto en la eficiencia y satisfacción del cliente.

❖ El proceso Administrativo

El proceso administrativo es una serie de pasos que se siguen para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una organización. Es un proceso cíclico que comienza con la planificación y termina con el control, y luego se repite.

Los cuatro pasos del proceso administrativo son:

1. **Planificación:** En esta etapa, se definen los objetivos de la organización y se desarrollan los planes para alcanzarlos. Esto incluye la identificación de los recursos necesarios, como el personal, el dinero y los materiales.
2. **Organización:** En esta etapa, se crean las estructuras organizativas y se asignan las responsabilidades. Esto incluye la definición de los puestos de trabajo, la asignación de tareas y la creación de los canales de comunicación.
3. **Dirección:** En esta etapa, se proporciona liderazgo y se motiva a los empleados. Esto incluye la toma de decisiones, la resolución de problemas y la comunicación con los empleados.
4. **Control:** En esta etapa, se mide el rendimiento de la organización y se realizan los ajustes necesarios. Esto incluye la recopilación de datos, el análisis de los resultados y la toma de medidas correctivas.

El proceso administrativo es una herramienta esencial para cualquier organización que quiera tener éxito. Proporciona un marco para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de la organización, y ayuda a garantizar que la organización alcance sus objetivos.

Se utiliza en muchas áreas, incluyendo la administración de empresas, la educación y el gobierno.

❖ **Enfoques Modernos de la Administración**

Los enfoques modernos de la administración se centran en la flexibilidad, la adaptabilidad y la innovación. Estos enfoques reconocen que el entorno empresarial está en constante cambio y que las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente a estos cambios para tener éxito.

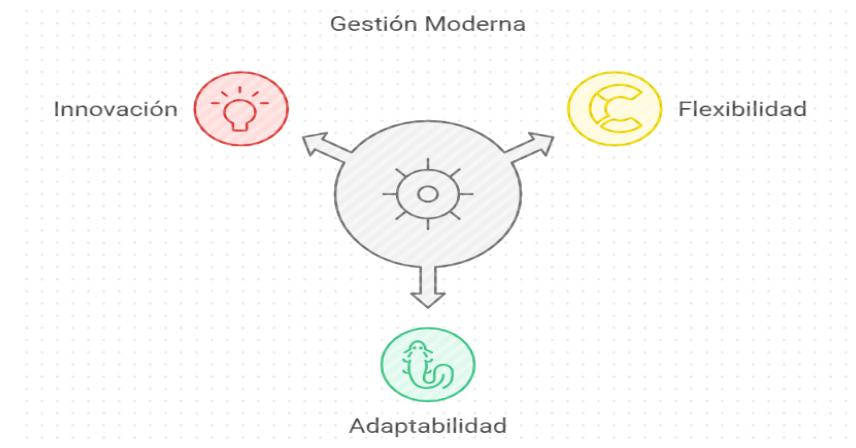


Figura 14. Enfoques Modernos de la Administración.

Algunos de los enfoques modernos de la administración más comunes incluyen:

- **Enfoque basado en procesos:** Este enfoque se centra en la mejora de los procesos empresariales para aumentar la eficiencia y la productividad.
- **Enfoque basado en proyectos:** Este enfoque se centra en la gestión de proyectos de forma eficaz y eficiente.
- **Enfoque basado en sistemas:** Este enfoque se centra en la integración de todos los aspectos de una empresa en un sistema único y coherente.
- **Enfoque basado en recursos:** Este enfoque se centra en la gestión de los recursos de la empresa de forma eficaz y eficiente.
- **Enfoque basado en competencias:** Este enfoque se centra en el desarrollo de las competencias de los empleados para mejorar el rendimiento de la empresa.

Estos son solo algunos de los muchos enfoques modernos de la administración que se utilizan en la actualidad. Cada enfoque tiene sus propias ventajas y desventajas, y la mejor opción para una empresa en particular dependerá de sus circunstancias específicas.

❖ **Enfoque conductual de la administración.**

El enfoque conductual en la administración se centra en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones

y cómo este afecta la toma de decisiones y el rendimiento organizacional. Este enfoque considera que los factores psicológicos y sociales juegan un papel fundamental en la gestión, influyendo en la eficiencia de las decisiones gerenciales.

De acuerdo con estudios recientes, el enfoque conductual se enfoca en la interacción conjunta de los procesos y el pensamiento económicos de los individuos que toman decisiones, considerando tanto los factores económicos como psicológicos que afectan esas decisiones (Matvieiev, Matvieieva, & Shchepina, 2021). Este enfoque promueve un análisis más profundo del comportamiento humano en el contexto organizacional, lo que contribuye a mejorar la eficiencia de las decisiones gerenciales.

Además, el enfoque conductual también se aplica en el campo del liderazgo, donde ha sido utilizado para analizar y mejorar los comportamientos de los líderes dentro de las organizaciones. Este enfoque se ha utilizado para desarrollar modelos y programas de capacitación que permiten a los gerentes mejorar sus habilidades de liderazgo, independientemente de sus características innatas (Piccolo & Buengeler, 2013). La clave del enfoque conductual es su capacidad para proporcionar a los gerentes herramientas prácticas que los ayudan a mejorar su desempeño y el de sus equipos mediante la modificación y ajuste de sus comportamientos.

El enfoque conductual de la administración se basa en varias teorías, incluida la teoría de la motivación, la teoría del

liderazgo y la teoría de la comunicación. Estas teorías proporcionan un marco para comprender cómo las personas se comportan en las organizaciones y cómo sus comportamientos pueden ser influenciados.

El enfoque conductual de la administración ha tenido un impacto significativo en la forma en que se gestionan las organizaciones. Ha llevado a un mayor énfasis en la comunicación, la motivación y el liderazgo. También ha llevado a un mayor énfasis en el desarrollo de las habilidades de las personas y en la creación de un entorno de trabajo positivo.

En general, el enfoque conductual de la administración es una perspectiva valiosa para comprender y gestionar el comportamiento humano en las organizaciones. Proporciona un marco para comprender cómo las personas se comportan y cómo sus comportamientos pueden ser influenciados. Este enfoque puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño y crear un entorno de trabajo más positivo.

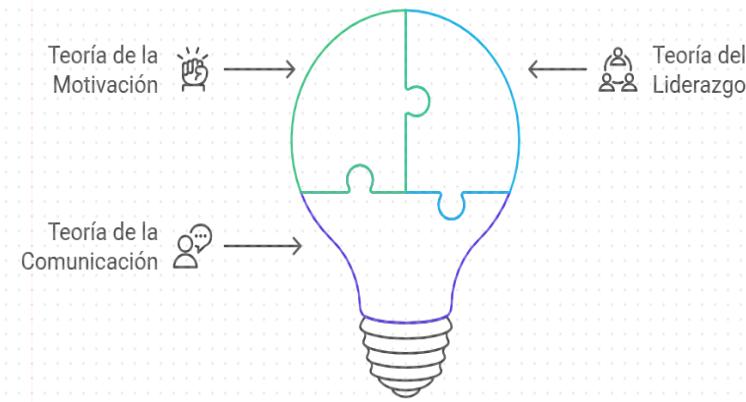


Figura 15. Componentes del Enfoque Conductual en la Administración.

❖ **Fundamentos del enfoque conductual.**

Los fundamentos del enfoque conductista se basan en la idea de que el comportamiento es aprendido y puede ser modificado a través de la experiencia. Esta teoría se basa en los principios del condicionamiento clásico e instrumental.

El condicionamiento clásico, también conocido como condicionamiento pavloviano, se basa en la asociación de dos estímulos. Por ejemplo, si un perro escucha una campana (estímulo condicionado) antes de recibir comida (estímulo incondicionado), eventualmente asociará la campana con la comida y comenzará a salivar (respuesta condicionada) cuando escuche la campana, incluso sin la presencia de comida.

El condicionamiento instrumental, también conocido como condicionamiento operante, se basa en la idea de que el comportamiento puede ser reforzado o castigado. Por ejemplo, si un niño recibe una recompensa (refuerzo) cada vez que se porta bien, es más probable que repita ese comportamiento. Por el contrario, si un niño es castigado cada vez que se porta mal, es menos probable que repita ese comportamiento.

El enfoque conductista ha sido utilizado para explicar una amplia variedad de comportamientos, desde el aprendizaje

de nuevas habilidades hasta el desarrollo de trastornos psicológicos. También se ha utilizado para desarrollar técnicas de modificación de comportamiento, que se utilizan para cambiar comportamientos no deseados.

❖ **Importancia de la motivación y satisfacción en el entorno laboral.**

La motivación y la satisfacción en el entorno laboral son dos factores clave que contribuyen al éxito y al bienestar de los empleados y de la organización en su conjunto.

La motivación se refiere a los impulsos internos que llevan a las personas a actuar de determinadas maneras. En el contexto laboral, la motivación puede verse influenciada por diversos factores, como el deseo de alcanzar objetivos personales, el reconocimiento del trabajo bien hecho, las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, y el sentimiento de pertenencia a un equipo.

Por su parte, la satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten satisfechos con su trabajo y con las condiciones en las que lo realizan. La satisfacción laboral puede verse afectada por factores como el salario, los beneficios, el ambiente de trabajo, las relaciones con los compañeros y superiores, y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Tanto la motivación como la satisfacción laboral son importantes para el éxito de las organizaciones, ya que contribuyen a mejorar la productividad, la creatividad, la

innovación y el compromiso de los empleados. Además, la motivación y la satisfacción laboral pueden ayudar a reducir el estrés, el absentismo y la rotación de personal.

En resumen, la motivación y la satisfacción en el entorno laboral son dos factores clave que contribuyen al éxito y al bienestar de los empleados y de la organización en su conjunto.

❖ **Teorías de la motivación: Maslow, Herzberg, McGregor.**

Las teorías de la motivación son un conjunto de teorías psicológicas que intentan explicar por qué las personas se comportan de la manera en que lo hacen. Hay muchas teorías diferentes de la motivación, pero algunas de las más conocidas incluyen:

La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow: Esta teoría propone que las personas tienen una jerarquía de necesidades, desde las necesidades básicas hasta las necesidades de autorrealización. A medida que las personas satisfacen sus necesidades básicas, se mueven hacia la satisfacción de necesidades más altas.

Las teorías de la motivación propuestas por Maslow, Herzberg y McGregor son pilares en la comprensión de cómo las necesidades y factores motivacionales influyen en el rendimiento organizacional. La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow sostiene que las personas están motivadas por una serie de necesidades jerárquicas, desde las básicas (fisiológicas) hasta la autorrealización, y que

solo se busca satisfacer necesidades superiores cuando las inferiores han sido cubiertas (Ihensem & Joel, 2023). Esta teoría ha sido ampliamente utilizada para comprender la motivación en diferentes contextos organizacionales.

Por otro lado, la teoría de los dos factores de Herzberg destaca que existen factores que generan satisfacción en el trabajo (factores motivadores) y factores que generan insatisfacción si no están presentes (factores de higiene). Herzberg argumenta que los factores que causan satisfacción son diferentes de aquellos que causan insatisfacción, siendo los primeros más intrínsecos al trabajo, como el reconocimiento, mientras que los segundos, como el salario o las condiciones laborales, son más extrínsecos (Sachau, 2007).

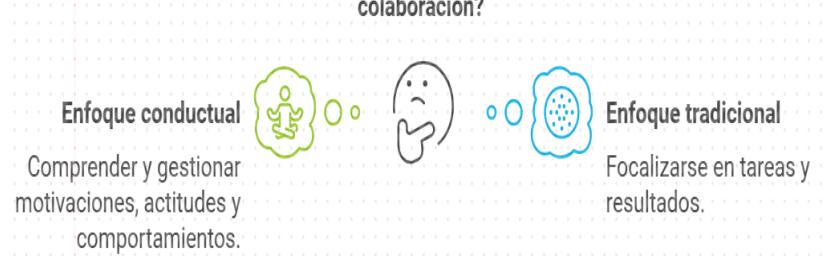
Finalmente, la teoría X y Y de McGregor propone dos enfoques opuestos hacia la gestión de los empleados: la Teoría X, que asume que los trabajadores son perezosos y necesitan ser controlados, y la Teoría Y, que sugiere que los trabajadores pueden ser automotivados y buscar la autorrealización. Esta teoría influye en la manera en que los gerentes adoptan diferentes estilos de liderazgo y estrategias de motivación (Whittington & Evans, 2017).

La teoría de los dos factores de Herzberg: Esta teoría propone que hay dos tipos de factores que motivan a las personas: los factores higiénicos y los factores motivadores. Los factores higiénicos son aquellos que evitan la insatisfacción, mientras que los factores motivadores son aquellos que crean satisfacción.

La teoría X y la teoría Y de McGregor: Esta teoría propone que hay dos tipos de personas: las personas X y las personas Y. Las personas X se consideran perezosas y poco fiables, mientras que las personas Y se consideran trabajadoras y responsables.

❖ **Aplicación del enfoque conductual en la gestión de equipos.**

¿Cómo gestionar el equipo para mejorar el rendimiento y la colaboración?



El enfoque conductual en la gestión de equipos es una estrategia que se centra en comprender y gestionar las motivaciones, actitudes y comportamientos de los miembros del equipo para mejorar el rendimiento y la colaboración. Se basa en la idea de que las personas son seres complejos que responden a una variedad de factores, incluidos los incentivos, las recompensas y las relaciones interpersonales.

Al aplicar el enfoque conductual en la gestión de equipos, los líderes pueden:

Mejorar la motivación de los empleados creando un entorno de trabajo positivo y desafiante, proporcionando retroalimentación regular y reconociendo los logros.

Fomentar la colaboración creando oportunidades para que los empleados trabajen juntos y comparten ideas.

Resolver conflictos de manera efectiva abordando las causas subyacentes y promoviendo la comunicación abierta.

Mejorar el rendimiento general del equipo creando una cultura de confianza, respeto y responsabilidad.

❖ **Enfoque sistemático de la administración.**

- **Concepto de sistemas y su aplicación en la administración.**

El enfoque sistemático de la administración es una filosofía de gestión que considera a la organización como un sistema complejo de elementos interrelacionados. Este enfoque se basa en la idea de que todos los elementos de la organización están interconectados y que cualquier cambio en un elemento afectará a todo el sistema.

El enfoque sistemático de la administración se puede aplicar a cualquier tipo de organización, desde pequeñas empresas hasta grandes corporaciones. También se puede utilizar en una variedad de industrias, desde la fabricación hasta los servicios.

El enfoque sistemático de la administración tiene muchas ventajas, entre ellas:

- Ayuda a los administradores a comprender mejor la organización como un todo.
- Ayuda a los administradores a identificar y resolver problemas de manera más eficaz.
- Ayuda a los administradores a tomar decisiones más informadas.
- Ayuda a los administradores a mejorar la eficiencia y la eficacia de la organización.
- Enfoque de sistemas abiertos y cerrados.

La Figura 16 representa un ciclo de mejora continua en la gestión organizacional.

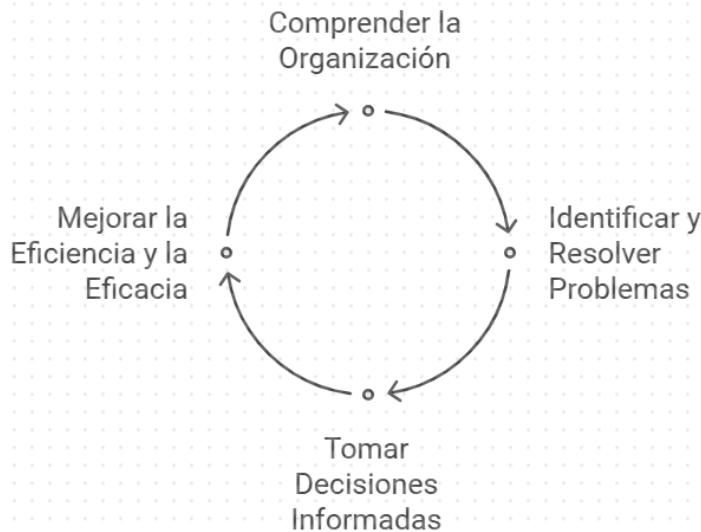


Figura 16. Mejora continua en la gestión organizacional.

En la Figura 16 se presentan cuatro etapas

interrelacionadas que buscan optimizar el desempeño organizacional de manera constante:

1. **Comprender la Organización:** Este es el primer paso en el que se obtiene una visión clara de la organización, sus procesos, estructuras, recursos y objetivos. Es fundamental tener un conocimiento profundo de la organización para poder identificar áreas de mejora.
2. **Identificar y Resolver Problemas:** Con una comprensión adecuada de la organización, se pueden detectar los problemas o áreas que requieren ajustes. Esta etapa implica no solo la identificación de los problemas, sino también la búsqueda de soluciones eficaces para abordarlos.
3. **Tomar Decisiones Informadas:** Una vez que se han identificado los problemas y posibles soluciones, el siguiente paso es la toma de decisiones. Las decisiones deben basarse en datos y análisis, permitiendo elegir la mejor opción para alcanzar los objetivos organizacionales.
4. **Mejorar la Eficiencia y la Eficacia:** Al implementar las decisiones, se busca mejorar tanto la eficiencia (uso óptimo de recursos) como la eficacia (alcance de objetivos). Esta etapa cierra el ciclo, lo que lleva a una nueva comprensión de la organización y, potencialmente, a la identificación de nuevos problemas o áreas de mejora.

Este ciclo es repetitivo y refleja el principio de mejora continua, donde cada etapa informa y refuerza a la siguiente, permitiendo un proceso dinámico de aprendizaje y adaptación en la organización.

Los sistemas abiertos son aquellos que interactúan con su entorno, intercambiando materia, energía e información. Los sistemas cerrados, por el contrario, son aquellos que no interactúan con su entorno.

El enfoque de sistemas abiertos se basa en la idea de que los sistemas son dinámicos y están en constante cambio. Los sistemas abiertos se adaptan a su entorno y aprenden de él. El enfoque de sistemas cerrados, por el contrario, se basa en la idea de que los sistemas son estáticos y no cambian.

El enfoque de sistemas abiertos es más realista que el enfoque de sistemas cerrados, ya que tiene en cuenta la realidad de que los sistemas están en constante cambio. El enfoque de sistemas abiertos se utiliza en una amplia variedad de campos, incluyendo la biología, la economía, la psicología y la sociología.

❖ **Ejemplos de sistemas abiertos y cerrados**

Según (Lorenzón, 2020 y Romero et al., 2021) algunos ejemplos de sistemas abiertos son:

- **Sistemas abiertos:**

- ✓ Una célula.
- ✓ Un organismo vivo.
- ✓ Un ecosistema.
- ✓ Una economía.
- ✓ Una sociedad.

- **Sistemas cerrados:**

Según (Javired, 2024 y Lazo, 2023) algunos ejemplos de sistemas cerrados son:

- ✓ Una roca.
- ✓ Un trozo de metal.
- ✓ Un motor.
- ✓ Una computadora.
- ✓ Un sistema solar.
- ✓ Ventajas y desventajas del enfoque de sistemas abiertos y cerrados

Ventajas y desventajas del enfoque de sistemas abiertos y cerrados

El enfoque de sistemas abiertos tiene varias ventajas sobre el enfoque de sistemas cerrados. Algunas de estas ventajas incluyen:

- El enfoque de sistemas abiertos es más realista, ya que tiene en cuenta la realidad de que los sistemas están en constante cambio.

- El enfoque de sistemas abiertos es más flexible, ya que permite que los sistemas se adapten a su entorno.
- El enfoque de sistemas abiertos es más creativo, ya que permite que los sistemas experimenten con nuevas ideas y soluciones.

Sin embargo, el enfoque de sistemas abiertos también tiene algunas desventajas. Algunas de estas desventajas incluyen:

- El enfoque de sistemas abiertos puede ser más complejo, ya que requiere tener en cuenta una amplia variedad de factores.
- El enfoque de sistemas abiertos puede ser más difícil de gestionar, ya que requiere una coordinación cuidadosa de todos los elementos del sistema.
- El enfoque de sistemas abiertos puede ser más costoso, ya que requiere una inversión en recursos para poder implementarlo.

En general, el enfoque de sistemas abiertos es una herramienta poderosa para comprender y gestionar los sistemas complejos. Sin embargo, es importante tener en cuenta las ventajas y desventajas del enfoque de sistemas abiertos antes de utilizarlo.

❖ **Importancia de la retroalimentación en la gestión eficiente.**

La retroalimentación es un proceso clave en la gestión eficiente, ya que permite a las organizaciones evaluar su desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar sus resultados. Según estudios recientes, la retroalimentación proporciona a los empleados información sobre su rendimiento, ayudando a ajustar su comportamiento hacia el cumplimiento de objetivos organizacionales (London & Smith, 2002).

Se ha demostrado que una cultura organizacional que fomenta una retroalimentación constructiva y frecuente contribuye a la mejora continua del desempeño, al proporcionar a los empleados la orientación necesaria para el ajuste de sus conductas en función de los objetivos a largo plazo (Budworth & Chummar, 2017).

Además, estudios han encontrado que el uso de herramientas como la retroalimentación de 360 grados permite una evaluación más completa del desempeño de los empleados, al incluir perspectivas de compañeros, supervisores y subordinados, lo que mejora significativamente la gestión del rendimiento y el desarrollo profesional de los empleados (McCarthy & Garavan, 2001). Sin embargo, la efectividad de la retroalimentación depende de factores como la claridad de los comentarios, la frecuencia y la integración de la retroalimentación en un entorno de apoyo, lo cual asegura que los empleados no

solo reciban la información, sino que actúen sobre ella para mejorar su rendimiento (Chawla et al., 2016).

La retroalimentación es un proceso esencial en la gestión eficiente, ya que permite a las organizaciones evaluar su desempeño y tomar medidas correctivas para mejorar sus resultados.

Existen dos tipos principales de retroalimentación: interna y externa. La retroalimentación interna proviene de dentro de la organización, como los empleados, los gerentes y los procesos. La retroalimentación externa proviene de fuera de la organización, como los clientes, los proveedores y los competidores.

Ambos tipos de retroalimentación son importantes para la gestión eficiente, ya que proporcionan información valiosa sobre el desempeño de la organización. La retroalimentación interna puede ayudar a identificar áreas de mejora dentro de la organización, mientras que la retroalimentación externa puede ayudar a identificar las necesidades y expectativas de los clientes.

La retroalimentación también puede ayudar a las organizaciones a mejorar su cultura y su clima laboral. Cuando los empleados reciben retroalimentación regular sobre su desempeño, se sienten más valorados y motivados. Esto puede conducir a una mayor productividad y a una mejor satisfacción laboral.

La Figura 17 representa el equilibrio entre la retroalimentación interna y externa en el contexto de crecimiento organizacional.



Equilibrando la retroalimentación interna y externa para el crecimiento organizacional.

Figura 17. Equilibrio de la retroalimentación organizacional.

El balance que se muestra en la Figura 17 es crucial para que las organizaciones puedan adaptarse, mejorar y mantener su competitividad en un entorno cambiante. Los elementos de la figura son los siguientes:

1. **Retroalimentación Interna:** Se enfoca en los factores y procesos dentro de la organización que pueden ser optimizados. Incluye:
 - **Mejoras Internas:** Se refiere a los ajustes y mejoras que se pueden realizar en el ámbito interno, como la eficiencia de los procesos, la

optimización de recursos y el fortalecimiento de la cultura organizacional.

- **Procesos Organizacionales:** En esta categoría se agrupan los sistemas, procedimientos y estructuras que permiten el funcionamiento efectivo de la organización. La mejora continua de estos procesos es fundamental para la adaptación y el crecimiento.

2. **Retroalimentación Externa:** Se centra en las influencias y presiones externas que afectan a la organización. Incluye:

- **Competitividad Externa:** Este elemento implica la observación de la competencia y la identificación de oportunidades para mantenerse relevante en el mercado. Las organizaciones deben ajustar sus estrategias para conservar su posición competitiva.
- **Dinámicas del Mercado:** Hace referencia a los cambios en el entorno económico, tecnológico, social y político que pueden impactar a la organización. Adaptarse a estas dinámicas permite responder a nuevas demandas y aprovechar oportunidades emergentes.

3. **Balanza de Retroalimentación:** La figura de la balanza simboliza la necesidad de un equilibrio entre

ambos tipos de retroalimentación. Demasiado enfoque en la retroalimentación interna puede llevar a la organización a perder de vista el contexto externo, mientras que un exceso de atención a factores externos podría hacer que se descuiden procesos fundamentales internos.

En conjunto, este equilibrio entre retroalimentación interna y externa facilita un crecimiento organizacional sostenible y adaptativo, permitiendo que la organización mantenga su relevancia y mejore continuamente a través de un proceso de adaptación y respuesta tanto a factores internos como a los cambios del entorno.

❖ **Análisis de procesos y mejora continua.**

El análisis de procesos y la mejora continua son fundamentales para optimizar la eficiencia y la calidad dentro de las organizaciones. La mejora continua se basa en la evaluación sistemática de los procesos y en la implementación de ajustes para corregir fallas o mejorar el rendimiento. Por ejemplo, un estudio reciente destaca que la gestión de la mejora continua a través de la análisis de causa raíz es una metodología clave para identificar los problemas subyacentes en los procesos y, posteriormente, implementar soluciones efectivas (Damele et al., 1996). Esta técnica es ampliamente utilizada en industrias donde la calidad es una prioridad.

Además, los avances tecnológicos y el análisis de datos han permitido que las organizaciones implementen

metodologías más sofisticadas, como el uso de ontologías y modelos de datos para detectar puntos de mejora en procesos previos, facilitando así la optimización continua del rendimiento de los procesos (Costa et al., 2016). Estos enfoques han demostrado su eficacia en la mejora de los procesos de desarrollo de software, donde la recopilación de datos sobre la ejecución del proceso permite identificar oportunidades de mejora de manera continua.

Por otra parte, en sectores industriales, la mejora continua también ha mostrado su impacto, particularmente mediante la adopción de herramientas de pensamiento Lean y sistemas de ejecución de manufactura, lo que permite reducir el desperdicio y mejorar la satisfacción del cliente (Rocha et al., 2018). Estos avances permiten a las empresas mejorar tanto la calidad del producto como la eficiencia de sus procesos internos.

El análisis de procesos y la mejora continua son conceptos estrechamente relacionados que se utilizan para optimizar los procesos de una organización. El análisis de procesos implica la identificación y comprensión de los pasos individuales que componen un proceso, mientras que la mejora continua se refiere al proceso continuo de realizar cambios incrementales para mejorar la eficiencia y la eficacia de un proceso.

El análisis de procesos y la mejora continua se pueden aplicar a cualquier tipo de proceso, desde la fabricación hasta la atención al cliente. Al comprender los pasos individuales de un proceso, las organizaciones pueden identificar las áreas donde se pueden realizar mejoras. Esto

puede conducir a una serie de beneficios, incluyendo:

- Reducción de costos.
- Mejora de la calidad.
- Aumento de la productividad.
- Reducción del tiempo de ciclo.
- Mejora de la satisfacción del cliente.

❖ **Enfoque de contingencia de la administración.**

- Principios y conceptos clave del enfoque de contingencia.

El enfoque de contingencia es una teoría de gestión que afirma que la estructura y el funcionamiento de una organización deben adaptarse a su entorno externo para lograr el éxito. Se basa en la idea de que no existe una forma única y mejor de gestionar una organización, sino que la mejor manera de hacerlo depende de las circunstancias específicas en las que opera.

Los principios clave del enfoque de contingencia incluyen:

- El entorno externo es la principal fuerza impulsora de la estructura y el funcionamiento de una organización. Las organizaciones deben adaptarse a su entorno para sobrevivir y prosperar.

- No existe una forma única y mejor de gestionar una organización. La mejor manera de gestionar una organización depende de las circunstancias específicas en las que opera.
- La estructura y el funcionamiento de una organización deben ser flexibles y adaptables. Las organizaciones deben poder cambiar rápidamente en respuesta a los cambios en su entorno.

Algunos de los conceptos clave del enfoque de contingencia incluyen:

- **Contingencia:** La relación entre dos o más variables.
- **Entorno externo:** El entorno en el que opera una organización.
- **Estructura organizativa:** La forma en que se organiza una organización.
- **Funcionamiento organizativo:** La forma en que funciona una organización.

La Figura 18 ilustra el enfoque de contingencia en la gestión organizacional, resaltando sus elementos clave para adaptarse a diversas situaciones.



Figura 18. Enfoque de Contingencia.

El enfoque de la Figura 18 sugiere que no existe una única forma de gestionar todas las organizaciones; en cambio, las prácticas de gestión deben ajustarse a las condiciones específicas de cada situación. Los componentes representados son:

1. **Análisis Situacional:** Este es el primer paso en el enfoque de contingencia. Consiste en evaluar el contexto actual de la organización, considerando factores internos y externos, como el entorno de mercado, la competencia, los recursos disponibles y la cultura organizacional. A través de este análisis, la organización puede comprender las circunstancias y los desafíos específicos que enfrenta.

2. **Flexibilidad:** Dada la naturaleza cambiante del entorno, el enfoque de contingencia enfatiza la capacidad de la organización para adaptarse. La flexibilidad implica ajustar procesos, estrategias y estructuras en respuesta a las demandas y variaciones del entorno. Este componente es fundamental para mantener la agilidad y responder efectivamente a situaciones inesperadas.
3. **Toma de Decisiones:** En el enfoque de contingencia, la toma de decisiones debe estar informada por el análisis situacional y debe ser adaptativa. Las decisiones no pueden basarse en un modelo único; deben considerar el contexto específico y ser ajustadas a las condiciones particulares de la situación. Esto permite respuestas rápidas y efectivas a los problemas que se presenten.
4. **Estructura Organizacional:** El enfoque de contingencia sugiere que la estructura de la organización debe ser flexible y adaptarse a las circunstancias. Dependiendo del entorno y de los objetivos, la estructura puede ser más rígida o más fluida. Por ejemplo, en entornos estables, una estructura jerárquica puede ser adecuada, mientras que, en entornos dinámicos, una estructura más horizontal y descentralizada podría ser beneficiosa.

En conjunto, estos elementos permiten que la organización responda de manera óptima a diversas contingencias, maximizando la eficiencia y eficacia en un entorno de cambio.

constante. Este enfoque destaca la importancia de adaptar las prácticas organizacionales a las circunstancias específicas para lograr un desempeño superior y sostenible.

❖ **Adaptación de la administración a diferentes situaciones y contextos.**

La adaptación de la administración a diferentes situaciones y contextos es un concepto clave en la gestión empresarial. Se refiere a la capacidad de una organización para ajustar sus estrategias, procesos y prácticas para responder a los cambios en el entorno externo. Esto puede incluir cambios en la tecnología, la competencia, las preferencias de los clientes o las condiciones económicas.

Una organización que es adaptable puede responder rápidamente a estos cambios y mantener su ventaja competitiva. Por el contrario, una organización que es rígida y no puede adaptarse puede encontrarse en dificultades.

Hay una serie de factores que pueden contribuir a la adaptabilidad de una organización, incluyendo:

- Una cultura organizacional que fomenta la innovación y la creatividad.
- Una estructura organizacional que permite la toma de decisiones rápida y flexible.
- Un sistema de información que proporciona a los

empleados la información que necesitan para tomar decisiones informadas.

- Un proceso de planificación estratégica que se revisa y actualiza regularmente.

La adaptabilidad es una habilidad esencial para cualquier organización que quiera tener éxito en el entorno empresarial actual. Al ser adaptable, una organización puede responder a los cambios de forma rápida y eficaz, y mantener su ventaja competitiva

❖ **Relación entre estructura organizacional y efectividad.**

La estructura organizativa es la forma en que una organización está organizada y gestionada. Define las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, y puede tener un impacto significativo en la efectividad de la organización.

Una estructura organizativa efectiva puede ayudar a una organización a lograr sus objetivos de manera eficiente y eficaz. Puede mejorar la comunicación y la coordinación entre los empleados, aumentar la productividad y la innovación, y reducir los costos.

Por el contrario, una estructura organizativa ineficaz puede dificultar que una organización logre sus objetivos. Puede crear cuellos de botella, duplicación de trabajo y conflictos entre los empleados.

Hay muchos factores diferentes que pueden afectar la efectividad de una estructura organizativa (Figura 19), incluyendo:

- El tamaño de la organización.
- La naturaleza del negocio.
- La cultura de la organización.
- El entorno competitivo.

No existe una estructura organizativa única que sea adecuada para todas las organizaciones. La mejor estructura organizativa para una organización en particular dependerá de sus circunstancias específicas.

Sin embargo, hay algunos principios generales que pueden ayudar a las organizaciones a crear una estructura organizativa efectiva. Estos principios incluyen:

- **Claridad:** La estructura organizativa debe ser clara y fácil de entender. Los empleados deben saber a quién reportan y quién es responsable de qué.
- **Simplicidad:** La estructura organizativa debe ser lo más simple posible. Cuantos más niveles de gestión haya, más difícil será para la organización comunicarse y coordinarse.
- **Flexibilidad:** La estructura organizativa debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios en el

entorno. Las organizaciones que no pueden adaptarse al cambio corren el riesgo de quedarse atrás de sus competidores.

La Figura 19 destaca los factores clave que influyen en la efectividad de una estructura organizacional y, en última instancia, en el éxito organizacional.

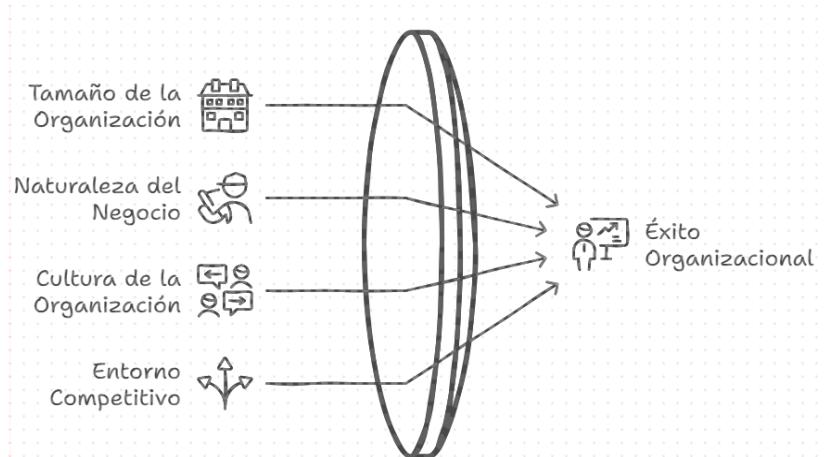


Figura 19. Dinámicas organizacionales.

De acuerdo con la Figura 19, los factores clave que influyen en la efectividad de una estructura organizacional son:

1. **Tamaño de la organización:** El tamaño afecta directamente la estructura y complejidad de la organización. Las organizaciones más grandes tienden a tener estructuras jerárquicas más definidas y procesos formales, mientras que las organizaciones más pequeñas suelen tener estructuras más planas y flexibles. El tamaño determina el nivel de especialización y la

coordinación requerida para alcanzar los objetivos organizacionales.

2. **Naturaleza del negocio:** El tipo de industria o sector en el que opera la organización también influye en su estructura. Por ejemplo, empresas en sectores de alta tecnología o innovación suelen adoptar estructuras más flexibles y colaborativas, mientras que organizaciones en industrias más tradicionales podrían preferir estructuras jerárquicas y estandarizadas. La naturaleza del negocio determina las necesidades específicas de gestión y los enfoques operativos.
3. **Cultura de la organización:** La cultura define las normas, valores y creencias que guían el comportamiento dentro de la organización. Una cultura orientada a la innovación podría favorecer estructuras descentralizadas para permitir mayor autonomía, mientras que una cultura de control podría preferir estructuras más jerárquicas. La cultura influye en cómo se gestionan los procesos de toma de decisiones, la comunicación y la motivación de los empleados.
4. **Entorno competitivo:** El nivel de competencia y los cambios en el entorno externo requieren que la organización adapte su estructura para responder de manera efectiva. En un entorno altamente competitivo, una organización puede necesitar ser más ágil y tener estructuras que faciliten la rápida

adaptación a nuevas tendencias y demandas del mercado.

Estos factores interaccionan y atraviesan la organización, como se representa en la Figura 19. Al alinear la estructura organizacional con el tamaño, la naturaleza del negocio, la cultura y el entorno competitivo, se incrementa la probabilidad de alcanzar el éxito organizacional. La adaptación de la estructura a estos factores permite a la organización responder de manera óptima a sus necesidades internas y a las presiones externas, promoviendo así una mayor efectividad y competitividad.

❖ **Ventajas y limitaciones del enfoque de contingencia.**

El enfoque de contingencia es una teoría de la administración que afirma que no existe una única forma mejor de organizar y gestionar una empresa. En cambio, la mejor manera de organizar y gestionar una empresa depende de una serie de factores contingentes, como el tamaño de la empresa, la industria en la que opera, su cultura y su entorno competitivo.

El enfoque de contingencia se basa en la idea de que las empresas son sistemas abiertos que interactúan con su entorno. Esto significa que las empresas están influenciadas por una variedad de factores externos, como la economía, la tecnología y la competencia. Para tener éxito, las empresas deben adaptarse a estos factores cambiantes.

El enfoque de contingencia ofrece una serie de ventajas sobre otros enfoques de la administración. En primer lugar, reconoce que no existe una única forma mejor de organizar y gestionar una empresa. En segundo lugar, el enfoque de contingencia se centra en la importancia de adaptarse a los factores cambiantes del entorno. En tercer lugar, el enfoque de contingencia proporciona un marco para analizar y comprender las organizaciones complejas.

Sin embargo, el enfoque de contingencia también tiene algunas limitaciones. En primer lugar, puede ser difícil identificar todos los factores contingentes que afectan a una empresa. En segundo lugar, puede ser difícil determinar la mejor manera de adaptarse a estos factores. En tercer lugar, el enfoque de contingencia puede conducir a una toma de decisiones compleja y que requiere mucho tiempo. El enfoque de contingencia en la administración se basa en la idea de que no existe una única mejor manera de gestionar una organización. En lugar de aplicar reglas universales, este enfoque sostiene que la efectividad de las prácticas gerenciales depende de las circunstancias específicas de la organización, como el entorno, la tecnología y la estructura organizacional.

Entre sus principales ventajas se encuentra su flexibilidad, ya que permite a los gerentes adaptar sus decisiones y estrategias a las necesidades específicas de cada situación, lo que favorece una mejor toma de decisiones en contextos cambiantes (Luthans & Stewart, 1977). Además, el enfoque de contingencia promueve la alineación entre la

estructura organizacional y el entorno, lo que puede mejorar la eficiencia y el desempeño general de la organización (Sousa & Voss, 2008).

Sin embargo, este enfoque presenta limitaciones importantes. Una de las críticas más comunes es que, debido a la gran cantidad de variables a considerar, puede ser complicado identificar cuál es el mejor curso de acción en cada situación, lo que puede llevar a la toma de decisiones ineficaces o inconsistentes (Tosi & Slocum, 1984). Además, algunos estudios sugieren que el enfoque de contingencia puede ser visto como demasiado reactivo, ya que se centra en la adaptación a las circunstancias en lugar de en la planificación proactiva (Otley, 2016). Esto puede limitar su capacidad para anticipar problemas futuros y promover una mejora continua en la organización.

❖ **Enfoque de Calidad Total y Mejora Continua**

- **Filosofía de la calidad total en la administración.**

La filosofía de la calidad total en la administración es un enfoque de gestión que se centra en la mejora continua de la calidad de los productos y servicios de una organización. Se basa en la idea de que todos los empleados de una organización son responsables de la calidad, y que la mejora continua es esencial para el éxito a largo plazo.

La filosofía de la calidad total se originó en Japón en la década de 1950, y se ha extendido a todo el mundo desde entonces. Se ha adoptado en una amplia variedad de industrias, incluyendo la fabricación, la atención médica, la educación y los servicios financieros.

La filosofía de la calidad total se basa en una serie de principios clave, que incluyen:

- ✓ **El enfoque en el cliente:** La calidad se define en términos de lo que el cliente quiere y necesita.
- ✓ **La mejora continua:** La calidad nunca es perfecta, y siempre hay margen de mejora.
- ✓ **La participación de los empleados:** Todos los empleados son responsables de la calidad.
- ✓ **El trabajo en equipo:** La calidad se logra mejor cuando todos trabajan juntos.
- ✓ **El uso de datos:** Los datos se utilizan para medir y mejorar la calidad.
- ✓ **La formación:** Los empleados deben estar formados para poder mejorar la calidad.
- ✓ **La comunicación:** La comunicación abierta y honesta es esencial para la calidad.

La filosofía de la calidad total puede ayudar a las organizaciones a mejorar su productividad, reducir sus costos y aumentar su cuota de mercado. También puede

ayudar a las organizaciones a crear una cultura de mejora continua, que es esencial para el éxito a largo plazo.

La Figura 20 representa los elementos clave del concepto de Gestión de la Calidad Total, un enfoque estratégico que busca mejorar la calidad en todos los aspectos de una organización para satisfacer de manera óptima las necesidades de los clientes.

Este modelo se basa en varios pilares que interactúan entre sí para lograr altos estándares de calidad. Estos elementos, cuando se integran adecuadamente, ayudan a lograr la calidad en la organización. El enfoque en la gestión de la calidad total asegura que todos los procesos, desde el diseño hasta la entrega, estén alineados para maximizar la satisfacción del cliente y mejorar la competitividad de la organización.

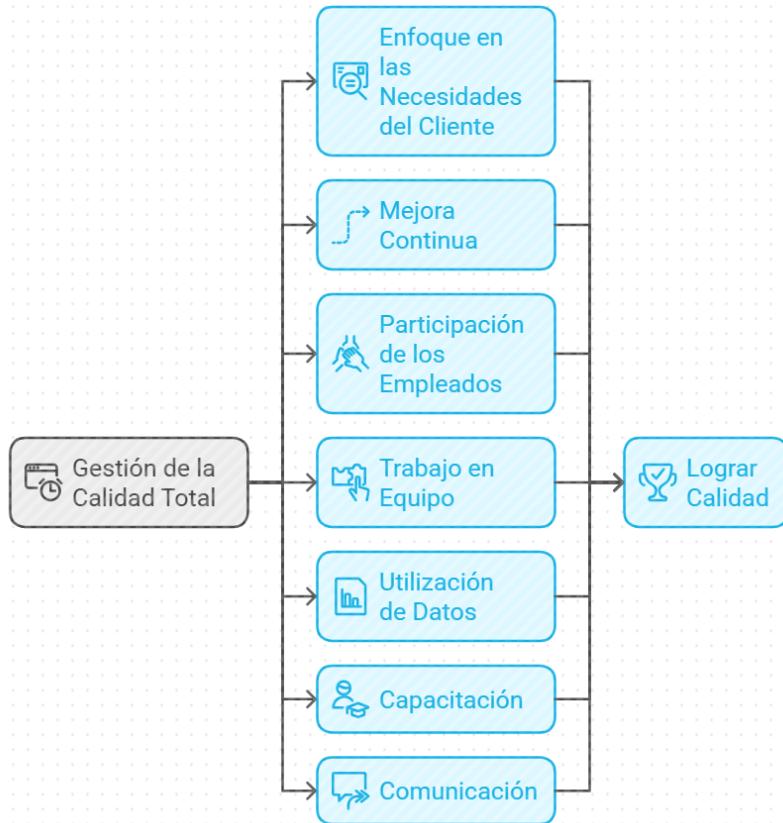


Figura 20. Elementos clave del concepto de Gestión de la Calidad Total.

Los componentes principales son:

1. **Enfoque en las necesidades del cliente:** Este es el pilar central de la Gestión de la Calidad Total, ya que toda iniciativa de calidad debe estar dirigida a satisfacer y, si es posible, superar las expectativas del cliente. Entender las necesidades del cliente

permite orientar los procesos y productos para crear valor y fomentar la lealtad.

2. **Mejora continua:** Este elemento refleja el compromiso de la organización de buscar constantemente maneras de mejorar sus procesos, productos y servicios. La mejora continua implica evaluar y ajustar continuamente los procesos para aumentar la eficiencia y la calidad.
3. **Participación de los empleados:** La Gestión de la Calidad Total depende del compromiso de todos los empleados en todos los niveles de la organización. Fomentar la participación y el sentido de pertenencia permite que cada miembro aporte ideas y participe en el proceso de mejora, lo cual es clave para mantener estándares de calidad elevados.
4. **Trabajo en equipo:** La colaboración entre los distintos departamentos y niveles de la organización es esencial. El trabajo en equipo facilita la resolución de problemas, la innovación y la implementación de soluciones de calidad que se beneficien de perspectivas diversas.
5. **Utilización de datos:** Para tomar decisiones informadas y fundamentadas en la Gestión de la Calidad Total, es importante basarse en datos y análisis objetivos. Esto permite identificar áreas de mejora, monitorizar el rendimiento y evaluar el impacto de las acciones de calidad implementadas.

6. **Capacitación:** La formación continua de los empleados asegura que posean las habilidades y conocimientos necesarios para realizar su trabajo de manera eficiente y con altos estándares de calidad. La capacitación contribuye a la motivación y el compromiso de los empleados, aumentando su capacidad para contribuir a la calidad organizacional.
7. **Comunicación:** La comunicación efectiva es esencial para coordinar las iniciativas de calidad, compartir información relevante y fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad. Una buena comunicación asegura que todos los empleados entiendan los objetivos de calidad y sus roles en alcanzarlos.

❖ **Principios de la gestión de la calidad.**

Los ocho principios de la gestión de la calidad son:

1. **Enfoque al cliente:** Las organizaciones deben centrarse en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
2. **Liderazgo:** Los líderes de las organizaciones deben crear y mantener un entorno en el que los empleados puedan participar plenamente en la mejora de la calidad.
3. **Participación del personal:** Todos los empleados

de una organización deben estar involucrados en la mejora de la calidad.

4. **Enfoque basado en procesos:** Las organizaciones deben identificar y gestionar sus procesos clave para garantizar que sean eficaces y eficientes.
5. **Mejora continua:** Las organizaciones deben buscar continuamente formas de mejorar sus productos, servicios y procesos.
6. **Toma de decisiones basada en hechos:** Las decisiones deben basarse en datos y hechos, no en suposiciones o intuiciones.
7. **Gestión de relaciones con los proveedores:** Las organizaciones deben gestionar sus relaciones con los proveedores para garantizar que se cumplan los requisitos de calidad.
8. **Compromiso con la excelencia:** Las organizaciones deben comprometerse con la excelencia en todos los aspectos de sus operaciones.

Los siete elementos clave de la Gestión de la Calidad Total que se encuentran en la Figura 20 no contradicen los ocho principios de la gestión de la calidad, sino que, en realidad, están alineados y se complementan. Los principios proporcionan un marco general, mientras que los elementos

de la Gestión de la Calidad Total representan enfoques específicos para implementar esos principios. A continuación, se detalla cómo los elementos de la Gestión de la Calidad Total reflejan los principios de la gestión de la calidad:

1. **Enfoque en las necesidades del cliente:** Coincide con el principio de enfoque al cliente. Ambos enfatizan que la satisfacción del cliente debe ser el objetivo central de cualquier iniciativa de calidad.
2. **Mejora continua:** Está en total sintonía con el principio de mejora continua. Ambos promueven la búsqueda constante de formas para mejorar los procesos, productos y servicios de la organización.
3. **Participación de los empleados:** Equivale al principio de participación del personal. Tanto los elementos de la Gestión de la Calidad Total como el principio enfatizan la importancia de involucrar a todos los empleados en el proceso de mejora de la calidad.
4. **Trabajo en Equipo:** Aunque no se menciona explícitamente en los ocho principios, el liderazgo y la participación del personal implícitamente promueven el trabajo en equipo. Un entorno colaborativo es esencial para implementar con éxito estos principios.

5. **Utilización de datos:** Se relaciona con el principio de toma de decisiones basada en hechos. Ambos sugieren que las decisiones relacionadas con la calidad deben fundamentarse en datos objetivos y hechos, en lugar de suposiciones.
6. **Capacitación:** Este elemento está alineado con el principio de compromiso con la excelencia y participación del personal, ya que ambos implican un desarrollo continuo de habilidades y conocimientos para lograr la excelencia en la organización.
7. **Comunicación:** Si bien no se menciona explícitamente como un principio, es una parte integral de los principios de liderazgo y participación del personal. Una buena comunicación es esencial para que el liderazgo pueda transmitir la visión y los objetivos de calidad a todos los niveles.

Principios adicionales no cubiertos explícitamente:

- **Liderazgo:** Este principio, que señala la importancia de un liderazgo comprometido, se refleja indirectamente en la Gestión de la Calidad Total, especialmente en los aspectos de participación y comunicación, aunque no se menciona explícitamente en los siete elementos de la Figura 20.
- **Enfoque basado en procesos:** Este principio sugiere que la organización debe estructurarse

alrededor de sus procesos clave para garantizar la eficacia. Aunque no está señalado directamente, está implícito en los conceptos de mejora continua y trabajo en equipo.

- **Gestión de relaciones con los proveedores:** Este es un principio específico que no se aborda explícitamente en los siete elementos de la figura. Sin embargo, en la práctica de la Gestión de la Calidad Total, la gestión de relaciones externas (incluyendo proveedores) es fundamental para asegurar la calidad a lo largo de toda la cadena de valor.

En resumen, los elementos de la Gestión de la Calidad Total pueden considerarse manifestaciones prácticas de los ocho principios de la gestión de la calidad. Ambos enfoques comparten la misma visión de crear organizaciones eficientes, centradas en la satisfacción del cliente y comprometidas con la mejora continua y la excelencia.

- ❖ **Herramientas de mejora continua: Kaizen, Six Sigma, Lean.**

Estas tres herramientas de mejora continua son muy utilizadas en las empresas de todo el mundo para mejorar la calidad de sus productos y servicios, y reducir los costos:

- **Kaizen**

El Kaizen se basa en la idea de que siempre hay margen de mejora, y que cualquier proceso puede ser mejorado si se analizan los datos y se realizan los cambios necesarios.

El término Kaizen proviene del japonés y significa "mejora continua". Es una filosofía de gestión que tiene como objetivo mejorar continuamente los procesos de trabajo mediante la identificación y eliminación de los desperdicios, lo que lleva a una mayor eficiencia y competitividad. Este enfoque se utiliza ampliamente en sectores como la manufactura, donde se ha demostrado que pequeñas mejoras continuas pueden generar importantes resultados en términos de calidad, productividad y satisfacción del cliente (Kumar, 2019).

Kaizen se basa en principios como la participación de todos los empleados, desde los operarios hasta la alta dirección, para identificar problemas y sugerir mejoras a través de herramientas como el ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act) y las 5S (Janjić et al., 2019).

En los últimos años, Kaizen ha sido aplicado con éxito en diferentes industrias, incluyendo el sector sanitario, donde ha demostrado mejorar los flujos de trabajo y reducir costos operativos, lo que lleva a mejoras en la calidad del servicio y la satisfacción del paciente (Morell-Santandreu et al., 2020). Sin embargo, su implementación fuera de Japón presenta desafíos, ya que Kaizen requiere una adaptación a las características culturales y organizacionales de cada país para ser verdaderamente efectivo (Putri, 2021).

La Figura 21 representa una estructura tipo diagrama de espina de pescado (o diagrama de Ishikawa), que identifica las causas principales de ineficiencias en los procesos de trabajo y sugiere áreas de enfoque para aplicar el Kaizen y la Mejora Continua.

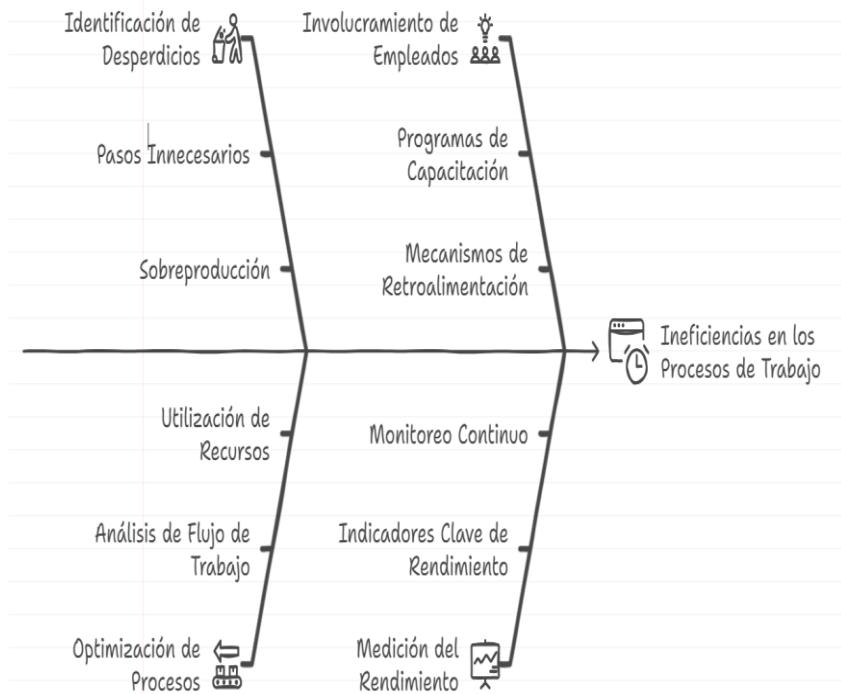


Figura 21. Kaizen y mejora continua.

El enfoque representado en la Figura 21 busca analizar, identificar y eliminar las ineficiencias en los procesos organizacionales, con el fin de optimizar el rendimiento. Los elementos clave en la Figura 21 son:

1. Identificación de desperdicios

- **Pasos innecesarios:** Eliminar actividades que no agregan valor al proceso y que solo consumen tiempo y recursos sin contribuir al producto final.
- **Sobreproducción:** Producir más de lo necesario o más rápido de lo que se consume. Este desperdicio puede resultar en exceso de inventario o en costos adicionales.
- **Desperdicios en general:** Identificar y eliminar cualquier recurso o actividad que no sea necesario para la calidad o el valor del producto.

2. Involucramiento de empleados

- **Programas de capacitación:** Formar a los empleados para que tengan las habilidades necesarias para realizar su trabajo de manera eficiente y con calidad. La capacitación también fomenta una cultura de mejora continua.
- **Mecanismos de retroalimentación:** Implementar sistemas para que los empleados puedan comunicar problemas, sugerir mejoras y compartir ideas que puedan optimizar los procesos. La retroalimentación fomenta un ambiente de colaboración y mejora constante.

3. Utilización de recursos

- **Análisis de flujo de trabajo:** Revisar y optimizar la secuencia de tareas para reducir cuellos de botella, tiempos de espera y cualquier interrupción que pueda afectar el flujo de trabajo.
- **Optimización de procesos:** Ajustar los procesos existentes para mejorar la utilización de los recursos, minimizar el desperdicio y mejorar la eficiencia general de la organización.

4. Monitoreo continuo

- **Indicadores Clave de Rendimiento (KPI):** Definir y medir métricas específicas que reflejen la eficiencia, la calidad y el progreso en los procesos. Los KPI permiten identificar áreas de mejora y evaluar el impacto de las acciones implementadas.
- **Medición del rendimiento:** Evaluar regularmente el rendimiento del proceso para detectar desviaciones de los objetivos y hacer ajustes necesarios para mejorar la eficiencia.

5. Ineficiencias en los procesos de trabajo

Este es el problema central que el diagrama aborda. Las ineficiencias en el trabajo, como los pasos innecesarios, la

sobreproducción, el mal uso de los recursos y la falta de capacitación, contribuyen a la pérdida de tiempo y recursos. El Kaizen, o mejora continua, se implementa para abordar estas ineficiencias de manera constante.

En conclusión, el enfoque Kaizen enfatiza el involucramiento de todos los empleados en la mejora continua y la optimización de procesos. A través de la identificación de desperdicios, el fortalecimiento de las capacidades del personal, el uso efectivo de los recursos y el monitoreo constante, las organizaciones pueden reducir las ineficiencias y mejorar la calidad de sus procesos. Este enfoque no solo busca eliminar problemas, sino también crear un ambiente de trabajo que promueva la innovación incremental y el compromiso con la excelencia.

- **Six Sigma**

Six Sigma es una metodología de mejora de la calidad que se basa en el uso de datos y estadísticas para identificar y eliminar los defectos de los procesos.

El objetivo de Six Sigma es alcanzar un nivel de calidad tal que sólo se produzcan 3,4 defectos por millón de oportunidades (DPMO).

Six Sigma es una metodología de mejora de procesos que busca reducir la variabilidad y los defectos en los productos o servicios a niveles prácticamente nulos, optimizando así la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente. Desde su creación en los años 80, Six Sigma se ha extendido a

diversos sectores más allá de la manufactura, incluyendo servicios y salud.

Estudios recientes destacan que la combinación de Lean Six Sigma, que fusiona los principios de mejora continua de Lean con las herramientas estadísticas de Six Sigma, es una de las tendencias más populares para mejorar la calidad y eficiencia operativa en las organizaciones modernas (Niñerola et al., 2019). Esta metodología ayuda a las empresas a mejorar su rendimiento financiero y operativo al centrarse en la eliminación de desperdicios y la mejora continua.

Además, la implementación de Six Sigma ha demostrado ser beneficiosa en el sector de la salud, mejorando la calidad de la atención al paciente mediante la reducción de errores y tiempos de espera. La literatura reciente muestra que Six Sigma en hospitales y clínicas ha permitido una mejor gestión de los recursos y un incremento en la satisfacción del paciente, logrando resultados concretos en la reducción de costos operativos y optimización de procesos (Niñerola et al., 2020).

Sin embargo, aunque Six Sigma es ampliamente utilizado, también enfrenta críticas, como la complejidad de su implementación en ciertos contextos organizacionales, lo que puede requerir una adaptación significativa de la metodología para ajustarse a las necesidades específicas de cada organización (Schroeder et al., 2008).

La Figura 22 describe la metodología Six Sigma y cómo se

utiliza para mejorar la eficiencia y aumentar la satisfacción del cliente en diversos sectores.

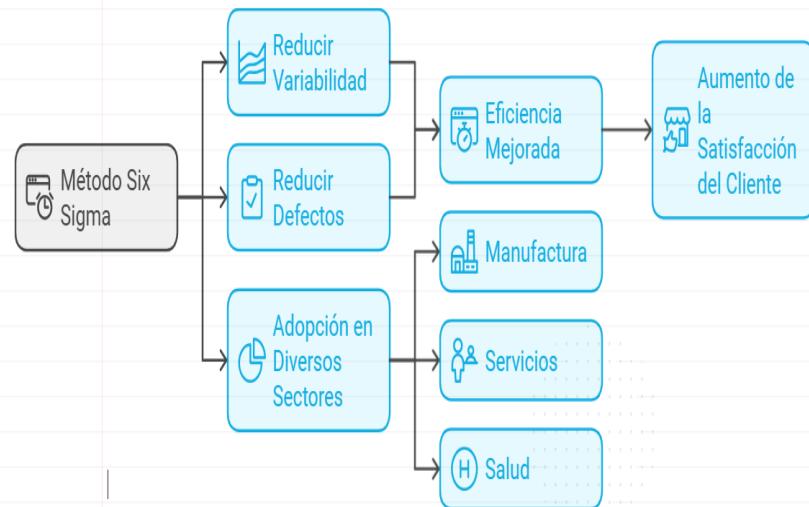


Figura 22. Six Sigma.

De acuerdo con la Figura 22, Six Sigma es una metodología de gestión de calidad que se centra en la reducción de defectos y la variabilidad en los procesos, con el fin de alcanzar altos niveles de calidad y eficiencia. Los componentes de la figura son:

1. Reducir variabilidad:

- Este aspecto de la metodología Six Sigma se centra en disminuir la variabilidad en los procesos, asegurando que los resultados sean consistentes y predecibles. La reducción de la variabilidad ayuda a minimizar errores y a

garantizar que los productos o servicios cumplan con los estándares de calidad de manera uniforme.

2. Reducir defectos:

- La reducción de defectos es un objetivo central de Six Sigma, que busca identificar y eliminar las causas de los errores. Al reducir los defectos, la organización mejora la calidad de sus productos y servicios, disminuye los costos de reprocesos y aumenta la eficiencia operativa.

3. Adopción en diversos sectores

- **Manufactura:** Six Sigma se ha aplicado con éxito en el sector manufacturero, donde el control de calidad y la eficiencia son esenciales para reducir desperdicios y optimizar la producción.
- **Servicios:** En el sector de servicios, Six Sigma ayuda a mejorar la experiencia del cliente al reducir errores en los procesos, lo cual es fundamental para mantener la satisfacción del cliente.
- **Salud:** En el ámbito de la salud, Six Sigma se utiliza para mejorar la precisión y la eficiencia en el cuidado de los pacientes, minimizar

errores médicos y optimizar el flujo de trabajo en hospitales y clínicas.

4. Eficiencia mejorada

- La combinación de la reducción de variabilidad y la reducción de defectos conduce a una eficiencia mejorada en los procesos organizacionales. Esta eficiencia permite ahorrar tiempo y recursos, mejorando la productividad y la rentabilidad.

5. Aumento de la satisfacción del cliente

- El objetivo final de Six Sigma es incrementar la satisfacción del cliente. Al garantizar productos y servicios de alta calidad con menos defectos y mayor consistencia, la organización puede cumplir o superar las expectativas del cliente, promoviendo su lealtad y mejorando la reputación de la empresa.

En esencia, la metodología Six Sigma es una herramienta poderosa para mejorar la calidad y eficiencia en una variedad de sectores. Su enfoque en la reducción de la variabilidad y los defectos ayuda a optimizar los procesos y reducir los costos, lo cual se traduce en un mejor rendimiento organizacional y un mayor nivel de satisfacción del cliente. La adopción de Six Sigma en sectores como la manufactura, servicios y salud demuestra su versatilidad y efectividad para abordar los desafíos de calidad en distintos

contextos.

- **Lean**

Lean es una filosofía de gestión que busca mejorar la eficiencia de los procesos mediante la eliminación de los desperdicios. Se basa en la idea de que los desperdicios son cualquier actividad que no añade valor al producto o servicio.

Lean es una filosofía de gestión enfocada en mejorar la eficiencia de los procesos mediante la eliminación sistemática de los desperdicios, también conocidos como "muda". Los principios Lean buscan reducir todas las actividades que no generan valor para el cliente, centrándose en la optimización de recursos y la mejora continua. Un estudio reciente sobre la aplicación de Lean en la gestión de servicios de alimentos (HoReCa) destaca que la implementación de estas prácticas puede disminuir significativamente los desperdicios de alimentos y los costos operativos, lo que resulta en operaciones más eficientes y sostenibles (Gladysz et al., 2020).

Además, la eliminación de desperdicios mediante el uso de herramientas Lean, como el mapeo de la cadena de valor y el análisis de actividades, es clave para mejorar los procesos en diversos sectores. Por ejemplo, en la industria manufacturera de Vietnam, Lean ha demostrado ser eficaz para optimizar la recolección y gestión de residuos industriales, proporcionando beneficios tanto económicos como ambientales (Minh et al., 2019). Estas herramientas

permiten identificar áreas críticas de desperdicio y aplicar estrategias para su eliminación, contribuyendo al desarrollo sostenible.

La Figura 23 ilustra el impacto de las prácticas Lean en una matriz que evalúa dos dimensiones: sostenibilidad (eje vertical) y eficiencia (eje horizontal).

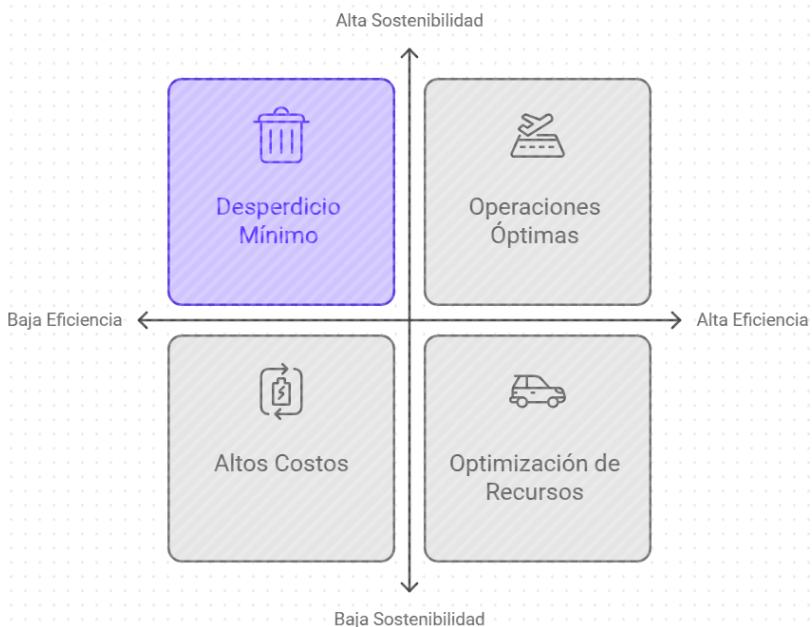


Figura 23. Impacto de las prácticas Lean.

Según la Figura 23, las prácticas Lean se enfocan en la reducción de desperdicios y en la optimización de recursos, con el objetivo de mejorar la eficiencia y minimizar el impacto ambiental. Los cuatro cuadrantes representan diferentes combinaciones de eficiencia y sostenibilidad, cada uno describiendo un escenario específico:

1. Desperdicio Mínimo (Alta Sostenibilidad, Baja Eficiencia)

Este cuadrante refleja un enfoque en la sostenibilidad, pero con niveles de eficiencia bajos. En este caso, la organización logra minimizar el desperdicio y mantener prácticas ambientalmente responsables, aunque puede no estar alcanzando niveles óptimos de productividad o rentabilidad. Este escenario es ideal desde una perspectiva ecológica, pero puede requerir mejoras para aumentar la eficiencia.

2. Operaciones Óptimas (Alta Sostenibilidad, Alta Eficiencia)

Este es el cuadrante objetivo para cualquier organización que implemente prácticas Lean. Aquí, la organización logra tanto alta sostenibilidad como alta eficiencia, lo que se traduce en operaciones óptimas. Este estado implica que los recursos se utilizan de manera efectiva y sostenible, reduciendo al mínimo los desperdicios y optimizando la productividad. Este cuadrante representa el éxito de Lean, maximizando la eficiencia sin comprometer la sostenibilidad.

3. Altos Costos (Baja Sostenibilidad, Baja Eficiencia)

En este cuadrante, la organización enfrenta tanto baja eficiencia como baja sostenibilidad, lo que conduce a altos costos. Esto se debe a la generación de desperdicios y al uso ineficiente de los recursos, lo cual incrementa los costos operativos y daña el impacto ambiental. Este cuadrante señala la necesidad de una transformación profunda en la gestión de procesos para reducir desperdicios y optimizar los recursos.

4. Optimización de Recursos (Baja Sostenibilidad, Alta Eficiencia)

Este cuadrante representa un escenario en el cual la organización es altamente eficiente, pero con un bajo enfoque en la sostenibilidad. Se logra la optimización de recursos desde la perspectiva de costos y productividad, pero sin preocuparse mucho por la reducción de los desperdicios o el impacto ambiental. Para ser verdaderamente Lean, se necesitaría elevar el enfoque en sostenibilidad junto con la eficiencia.

En esencia, la Figura 23 muestra que las prácticas Lean buscan llevar a la organización hacia el cuadrante de Operaciones Óptimas, donde se alcanza un balance ideal entre alta eficiencia y alta sostenibilidad. Esto permite no solo reducir los costos y mejorar la productividad, sino también minimizar el impacto ambiental y promover un enfoque sostenible a largo plazo. Cada cuadrante proporciona información útil para que las organizaciones

identifiquen su posición actual y definan estrategias para mejorar sus operaciones en función de los principios Lean.

❖ **Impacto en la eficiencia y satisfacción del cliente.**

El impacto en la eficiencia y satisfacción del cliente es un concepto importante en la gestión empresarial. Se refiere a la forma en que las empresas pueden mejorar su eficiencia y satisfacer mejor las necesidades de sus clientes.

Hay muchas maneras en que las empresas pueden mejorar su eficiencia y satisfacción del cliente. Algunas de las más comunes incluyen:

- Automatización de procesos: Las empresas pueden utilizar la tecnología para automatizar tareas repetitivas y que requieren mucho tiempo, lo que puede liberar tiempo para que los empleados se centren en tareas más importantes.

La automatización de procesos permite a las empresas utilizar tecnología para gestionar tareas repetitivas y que consumen mucho tiempo, liberando a los empleados para que se concentren en actividades más estratégicas y de mayor valor. La Automatización Robótica de Procesos (RPA, por sus siglas en inglés) es una de las tecnologías más utilizadas en este ámbito.

RPA imita las acciones humanas en tareas digitales, ayudando a automatizar procesos rutinarios y

mejorando tanto la eficiencia como la productividad de las organizaciones (Mohamed et al., 2022). Esta tecnología no solo reduce los tiempos de procesamiento, sino que también disminuye la probabilidad de errores, permitiendo a los empleados enfocarse en tareas más complejas que requieren de su creatividad y habilidades cognitivas (Rajadhyaksha & Saini, 2022).

Además, un estudio reciente destaca que la implementación de RPA ha transformado áreas clave como los recursos humanos, finanzas y la atención al cliente, donde los empleados han sido liberados de tareas repetitivas para dedicarse a actividades que aportan mayor valor a la organización (Siderska et al., 2023). Al eliminar tareas rutinarias, las empresas pueden mejorar tanto la satisfacción de los empleados como la eficiencia operativa.

- **Mejora de la comunicación:** Las empresas pueden mejorar su comunicación con los clientes mediante el uso de una variedad de canales, como el correo electrónico, las redes sociales y el teléfono.
- **Personalización de la experiencia del cliente:** Las empresas pueden personalizar la experiencia del cliente mediante el uso de datos para comprender mejor las necesidades y preferencias de los clientes.
- **Mejora de la calidad del producto o servicio:** Las

empresas pueden mejorar la calidad de su producto o servicio mediante el uso de materiales de alta calidad y la implementación de procesos de control de calidad.

Al mejorar su eficiencia y satisfacción del cliente, las empresas pueden aumentar sus ingresos y beneficios, y mejorar su reputación.

IV

CAPÍTULO

La empresa como organización inteligente

- ❖ **Administración de Cambio y Cultura Organizacional**
 - Administración de cambio.
 - Cultura organizacional.
- ❖ **Calidad, Tecnología y Emprendimiento**
 - Movimiento de la calidad.
 - Tecnología y sistemas de información.
 - El emprendimiento y toma de decisiones.

❖ **La empresa como organización inteligente**

La empresa como organización inteligente es un concepto que se refiere a la capacidad de una empresa para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Las empresas inteligentes son aquellas que pueden aprender y crecer de sus experiencias, y que son capaces de innovar y crear nuevas oportunidades.

Para ser una empresa inteligente, es necesario tener una cultura organizacional que fomente el aprendizaje y la innovación. Esto significa crear un entorno en el que los empleados se sientan cómodos compartiendo sus ideas y tomando riesgos. También es importante tener sistemas y procesos en marcha que permitan a la empresa recopilar y analizar datos, y utilizar esa información para tomar decisiones informadas.

Las empresas inteligentes son aquellas que pueden adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado, y que son capaces de crear nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes. También son aquellas que pueden atraer y retener a los mejores talentos, y que son capaces de crear una cultura organizacional positiva y productiva.

El concepto de organización inteligente se refiere a empresas que utilizan tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial (IA), el Internet de las Cosas (IoT) y la automatización

inteligente para mejorar la toma de decisiones, aumentar la eficiencia operativa y adaptarse rápidamente a los cambios en su entorno. Estas organizaciones integran sistemas inteligentes que aprenden y optimizan procesos continuamente, permitiendo a las empresas responder de manera más rápida y eficiente a las demandas del mercado y, al mismo tiempo, reducir costos operativos y mejorar la calidad del servicio (Oosthuizen, 2019).

El uso de la IA en las organizaciones permite no solo automatizar procesos repetitivos, sino también mejorar la capacidad de innovación y creatividad al liberar a los empleados de tareas mecánicas, permitiéndoles centrarse en actividades estratégicas y de alto valor agregado. De acuerdo con investigaciones recientes, la implementación de sistemas de automatización inteligente puede mejorar tanto el rendimiento financiero como el desempeño en innovación de las empresas, destacándose en sectores intensivos en tecnología como la manufactura avanzada (Yang et al., 2020).

La Figura 24 representa las principales características de las empresas inteligentes, organizadas en un diagrama concéntrico, que sugiere una relación interdependiente y progresiva entre estos elementos.

Características de las Empresas Inteligentes

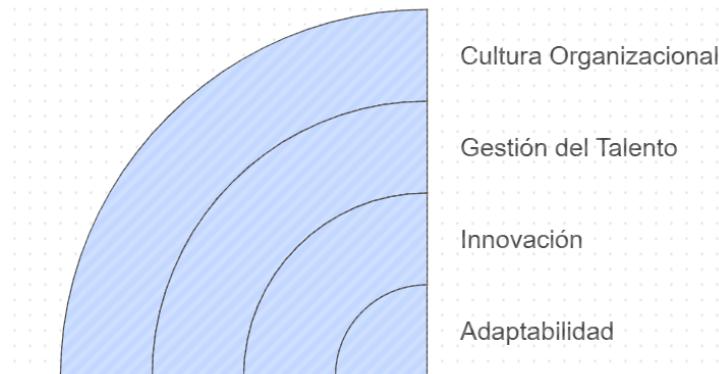


Figura 24. Caracterización de las empresas inteligentes.

De acuerdo con la Figura 24, las características de las empresas inteligentes son:

1. **Cultura organizacional:** se refiere a los valores, normas y creencias compartidas dentro de la empresa. Es la base que sustenta y guía el comportamiento de todos los miembros de la organización, promoviendo un ambiente de cohesión y alineación con los objetivos estratégicos.
2. **Gestión del talento:** hace énfasis en la importancia de atraer, desarrollar y retener a personas con habilidades y competencias claves para la organización. La gestión del talento es fundamental para mantener la competitividad y asegurar que los empleados puedan contribuir al éxito organizacional.
3. **Innovación:** la capacidad de innovar permite a la empresa adaptarse a los cambios del mercado, mejorar sus productos y servicios, y mantenerse relevante. La

innovación es crucial para una empresa inteligente, ya que le permite diferenciarse y agregar valor de forma continua.

4. **Adaptabilidad:** la adaptabilidad es la capacidad de la empresa para ajustarse a los cambios del entorno, ya sean tecnológicos, económicos o sociales. Esta característica es esencial para una empresa inteligente, ya que le permite responder eficazmente a las nuevas oportunidades y desafíos.

En conjunto, estas características describen una organización que no solo responde al cambio, sino que también anticipa y lidera mediante una cultura sólida, una gestión eficaz del talento, un compromiso con la innovación y una alta capacidad de adaptación.

- ❖ **Administración de Cambio y Cultura Organizacional**
 - **Administración de cambio.**

La administración del cambio es un proceso sistemático y estructurado para gestionar los cambios en una organización. Implica identificar, comprender y gestionar los impactos de los cambios en las personas, los procesos y la tecnología.

El objetivo de la administración del cambio es minimizar la resistencia al cambio y maximizar los beneficios del mismo. Esto se puede lograr mediante una comunicación efectiva, la participación de los empleados y el desarrollo de estrategias para gestionar los desafíos del cambio.

La administración del cambio es un proceso continuo que debe ser revisado y actualizado periódicamente para garantizar que sigue siendo eficaz.

La administración del cambio es un proceso continuo en las organizaciones que implica una adaptación a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Este enfoque busca no solo la implementación de nuevas tecnologías y estructuras, sino también la gestión de la resistencia al cambio dentro de la organización, abordando tanto factores humanos como tecnológicos. Según estudios recientes, la administración del cambio es fundamental para que las organizaciones puedan responder de manera efectiva a los desafíos actuales, incluyendo los cambios tecnológicos, económicos y sociales.

La implementación exitosa del cambio depende en gran medida de una buena comunicación, el liderazgo efectivo y el compromiso de los empleados para asegurar una transición fluida (Chernyav's'ka & Kovtun, 2023).

Además, la gestión del cambio es clave para la sostenibilidad organizacional, ya que permite a las empresas mantenerse competitivas y adaptarse a los cambios en el mercado global. Esto incluye no solo cambios incrementales, sino también transformaciones significativas que pueden alterar la estructura fundamental de una organización. La capacidad de una organización para gestionar el cambio de manera efectiva está vinculada a su capacidad para fomentar la innovación y mejorar su desempeño a largo plazo (Helmold, 2021).

- **Cultura organizacional.**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Define la forma en que las personas interactúan entre sí, con los clientes y con otras partes interesadas. Una cultura organizacional fuerte puede ayudar a una empresa a lograr sus objetivos, mientras que una cultura débil puede obstaculizar el éxito.

La cultura organizacional es un elemento crucial para el éxito de las organizaciones modernas, ya que influye directamente en el desempeño de los empleados y en la capacidad de la organización para adaptarse al cambio. La cultura organizacional se define como los valores, creencias y comportamientos compartidos que guían la forma en que los empleados interactúan entre sí y con la organización. Según investigaciones recientes, una cultura organizacional bien gestionada puede mejorar significativamente el rendimiento y la eficiencia organizacional, creando un entorno propicio para la innovación y el compromiso de los empleados (Andriukaitienė et al., 2019).

Por otro lado, se ha demostrado que la cultura organizacional también juega un papel fundamental en la adopción de orientaciones estratégicas. Un estudio reciente realizado en bancos de Jordania muestra que los componentes de la cultura organizacional, como el trabajo en equipo, la creatividad y la innovación, influyen directamente en la orientación estratégica de las organizaciones, con el Modelo de Excelencia Europeo de 2020 actuando como moderador en esta relación (Deeb et al., 2023).

Hay muchos factores que contribuyen a la cultura organizacional, incluyendo:

- ✓ Los valores y creencias de los fundadores de la empresa.
- ✓ La misión y visión de la empresa.
- ✓ Las políticas y procedimientos de la empresa.
- ✓ El entorno físico de la empresa.
- ✓ Las interacciones entre los empleados.

La cultura organizacional puede ser una fuerza poderosa para el bien o para el mal. Una cultura positiva puede crear un ambiente de trabajo positivo, aumentar la productividad y la satisfacción de los empleados, y ayudar a la empresa a lograr sus objetivos. Una cultura negativa puede crear un ambiente de trabajo negativo, reducir la productividad y la satisfacción de los empleados, y obstaculizar el éxito de la empresa.

Es importante que las empresas sean conscientes de su cultura organizacional y de cómo afecta a su negocio. Las empresas pueden tomar medidas para fortalecer su cultura organizacional y crear un ambiente de trabajo positivo que ayude a la empresa a lograr sus objetivos.

La Figura 5 ilustra el impacto de la cultura organizacional en el éxito de la empresa, representando seis elementos interrelacionados que influyen en el rendimiento organizacional.

Impacto de la Cultura Organizacional en el Éxito



Figura 25. Impacto de la cultura organizacional en el éxito de las instituciones.

De la Figura 25 se puede interpretar que:

- **Valores:** son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones dentro de la organización. Los valores compartidos establecen la base ética y moral de la empresa, fomentando la cohesión entre los empleados.
- **Creencias:** las creencias son ideas y suposiciones comunes sobre cómo debería funcionar la organización y sobre su misión y visión. Estas influyen en la forma en que los empleados perciben su rol y su contribución al éxito organizacional.
- **Desempeño de los empleados:** la cultura organizacional impacta directamente en el desempeño, ya que establece expectativas claras y motiva a los

empleados a alcanzar sus metas. Una cultura sólida y positiva puede impulsar la productividad y el compromiso.

- **Innovación:** una cultura que valora la creatividad y el aprendizaje continuo facilita la innovación. Las organizaciones que promueven la experimentación y la mejora constante son más propensas a mantenerse competitivas y relevantes en su industria.
- **Adaptabilidad organizacional:** la capacidad de adaptación es fundamental para enfrentar los cambios en el entorno externo. Una cultura organizacional flexible permite que la empresa se ajuste a nuevas circunstancias y aproveche las oportunidades emergentes.
- **Comportamientos compartidos:** la cultura organizacional fomenta comportamientos y normas comunes entre los empleados, promoviendo un sentido de pertenencia y cooperación. Estos comportamientos compartidos son clave para construir un ambiente de trabajo alineado y eficiente.

En conjunto, estos elementos resaltan cómo una cultura organizacional bien definida y positiva puede contribuir significativamente al éxito de la empresa, promoviendo un entorno de trabajo cohesivo, adaptable, e innovador.

❖ **Calidad, Tecnología y Emprendimiento**

- **Movimiento de la calidad.**

El movimiento de la calidad es un enfoque de gestión empresarial que se centra en la mejora continua de la calidad de los productos y servicios. Se basa en la idea de que la calidad es un factor clave para el éxito empresarial, y que las empresas deben esforzarse constantemente por mejorarla.

El movimiento de la calidad se originó en Japón en la década de 1950, y se extendió rápidamente a otros países. En la actualidad, es un enfoque ampliamente adoptado por las empresas de todo el mundo.

Los principios básicos del movimiento de la calidad son:

1. **Enfoque en el cliente:** Las empresas deben centrarse en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
2. **Mejora continua:** Las empresas deben esforzarse constantemente por mejorar la calidad de sus productos y servicios.
3. **Participación de los empleados:** Todos los empleados deben estar involucrados en el proceso de mejora de la calidad.
4. **Liderazgo:** La alta dirección debe apoyar y promover el movimiento de la calidad. El liderazgo es un componente crucial para el éxito de las organizaciones, especialmente en entornos complejos y volátiles. En un

contexto marcado por la incertidumbre y los rápidos cambios, como lo evidenciado por la pandemia de COVID-19, las organizaciones han requerido líderes capaces de adaptarse rápidamente y tomar decisiones estratégicas bajo presión. La investigación reciente muestra que el liderazgo en estos tiempos se basa en la capacidad de comunicar de manera efectiva, mostrar empatía y fomentar la colaboración entre los empleados, aspectos fundamentales para garantizar la continuidad organizacional en situaciones de crisis (Chen & Sriphon, 2021).

Además, el liderazgo también ha demostrado ser clave en la gestión de la sostenibilidad organizacional. Los líderes con un enfoque en la sostenibilidad no solo guían a las organizaciones hacia mejores resultados financieros, sino que también promueven prácticas éticas y responsables, lo que es crucial en la era actual de responsabilidad social corporativa. Estudios recientes subrayan la importancia de que los líderes adopten un enfoque basado en la ética y la transparencia para mejorar tanto el rendimiento financiero como el impacto social de las organizaciones (Hasan et al., 2023).

El movimiento de la calidad ha tenido un impacto significativo en las empresas de todo el mundo. Ha ayudado a mejorar la calidad de los productos y servicios, reducir los costos y aumentar la productividad. También ha contribuido a mejorar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de las empresas.

❖ **Tecnología y sistemas de información.**

La tecnología y los sistemas de información son un campo interdisciplinario que combina la tecnología, la información y la gestión para crear soluciones innovadoras a problemas del mundo real. Abarca una amplia gama de temas, incluyendo:

- **Procesamiento de datos:** El procesamiento de datos es el proceso de convertir datos en bruto en información útil. Esto puede implicar la limpieza de datos, la organización de datos y el análisis de datos.
- **Gestión de la información:** La gestión de la información es el proceso de recopilar, almacenar, organizar y difundir información. Esto puede implicar el uso de sistemas de gestión de bases de datos, sistemas de gestión de documentos y sistemas de gestión de registros.
- **Sistemas de información:** Los sistemas de información son sistemas que recopilan, almacenan, procesan y difunden información. Esto puede implicar el uso de ordenadores, redes y software.
- **Tecnologías de la información:** Las tecnologías de la información son las herramientas y técnicas que se utilizan para recopilar, almacenar, procesar y difundir información. Esto puede implicar el uso de ordenadores, redes, software y dispositivos móviles.

La tecnología y los sistemas de información se utilizan en una amplia variedad de industrias, incluyendo:

- **Empresas:** La tecnología y los sistemas de información se utilizan para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar los ingresos.
- **Gobierno:** La tecnología y los sistemas de información se utilizan para mejorar la prestación de servicios, reducir la corrupción y aumentar la transparencia.
- **Educación:** La tecnología y los sistemas de información se utilizan para mejorar el aprendizaje, aumentar el acceso a la educación y reducir los costos educativos.
- **Sanidad:** La tecnología y los sistemas de información se utilizan para mejorar la atención al paciente, reducir los costos sanitarios y aumentar la eficiencia operativa.

La tecnología y los sistemas de información son un campo en constante evolución, y nuevas tecnologías y aplicaciones están surgiendo constantemente. Esto significa que hay una gran demanda de profesionales con conocimientos en tecnología y sistemas de información.

❖ **El emprendimiento y toma de decisiones.**

El emprendimiento y la toma de decisiones son dos conceptos estrechamente relacionados. El emprendimiento es el proceso de iniciar un nuevo negocio o proyecto,

mientras que la toma de decisiones es el proceso de elegir entre diferentes opciones.

Los emprendedores deben tomar muchas decisiones, desde qué producto o servicio ofrecer hasta cómo financiar su negocio. La toma de decisiones es una parte esencial del emprendimiento, ya que las decisiones que se toman pueden tener un impacto significativo en el éxito o el fracaso de un negocio.

El emprendimiento y la toma de decisiones están íntimamente relacionados, ya que los emprendedores se enfrentan a contextos de alta incertidumbre, ambigüedad y presión de tiempo, lo que influye en cómo evalúan situaciones y toman decisiones estratégicas para sus negocios. Los estudios recientes subrayan que la toma de decisiones emprendedora implica un enfoque único que combina el análisis racional con la intuición y la improvisación, adaptándose a situaciones de alto riesgo y estructuras de mercado inciertas (Rapp & Olbrich, 2020). Además, los emprendedores deben considerar factores personales, como la información disponible y la experiencia previa, para influir en la efectividad de sus decisiones, especialmente en pequeñas y medianas empresas (Ardakani & Avorgani, 2021).

Por otro lado, el emprendimiento digital está cambiando la forma en que los emprendedores toman decisiones, al proporcionar nuevas tecnologías que influyen en sus procesos de colaboración y uso de recursos. Esto ha permitido que los emprendedores exploren nuevas oportunidades a través de plataformas digitales,

modificando las dinámicas tradicionales de toma de decisiones empresariales (Shen et al., 2018). Estas tecnologías digitales han permitido a las empresas no solo optimizar procesos, sino también transformarse en entornos altamente competitivos.

Hay muchos factores que pueden influir en la toma de decisiones de un emprendedor, incluyendo su experiencia, sus conocimientos, su personalidad y su entorno. Los emprendedores también pueden verse influenciados por factores externos, como la economía, la competencia y las regulaciones gubernamentales.

La toma de decisiones es un proceso complejo, pero hay algunas cosas que los emprendedores pueden hacer para mejorar sus habilidades de toma de decisiones. Una de ellas es recopilar tanta información como sea posible sobre las diferentes opciones que tienen. Otra es considerar las posibles consecuencias de cada decisión antes de tomarla. Finalmente, los emprendedores deben estar dispuestos a adaptarse y cambiar sus decisiones si es necesario.

La toma de decisiones es una parte esencial del emprendimiento, y los emprendedores deben desarrollar sus habilidades de toma de decisiones para tener éxito.

La Figura 26 presenta tres pasos clave para mejorar las habilidades de toma de decisiones, organizados en un flujo que destaca la importancia de la información, la evaluación y la adaptabilidad:

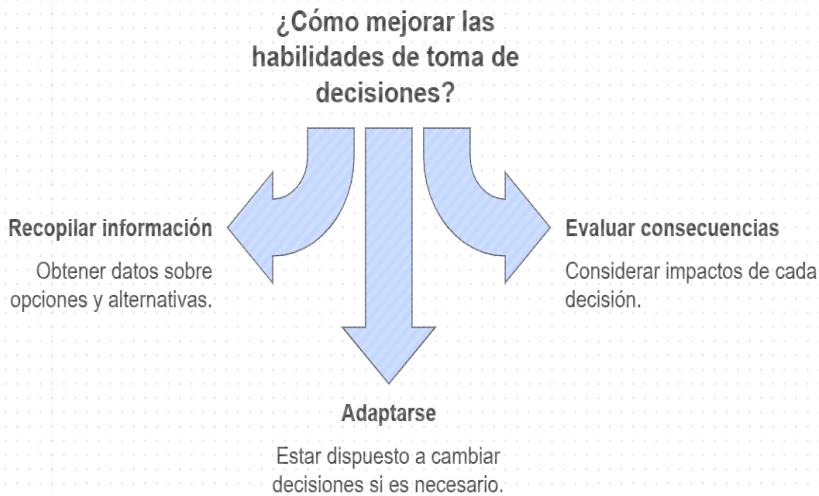


Figura 26. Mejora en la toma de decisiones.

El enfoque de la Figura 26 resalta que la toma de decisiones no es un proceso estático, sino que requiere información precisa, análisis crítico y la capacidad de adaptación continua:

- **Recopilar información:** el primer paso consiste en obtener datos relevantes sobre las diferentes opciones y alternativas disponibles. Esto implica investigar y analizar información que ayudará a tomar decisiones fundamentadas y reducir la incertidumbre.
- **Evaluar consecuencias:** una vez recopilada la información, es crucial considerar los impactos de cada opción. Este análisis permite entender las posibles repercusiones de las decisiones y prever riesgos y beneficios, facilitando una selección más consciente y estratégica.

- **Adaptarse:** finalmente, es esencial mantener la disposición a adaptarse, lo que implica estar abierto a modificar decisiones si las circunstancias cambian o si surgen nuevos datos. La flexibilidad es una habilidad clave en la toma de decisiones eficaz, ya que permite ajustar el rumbo de acuerdo a las necesidades y el contexto.

V

CAPÍTULO

Visión estratégica de la empresa.

❖ Procesos Estratégicos y Organizacionales

- La planificación estratégica y táctica.
- La organización y cultura empresarial.
- Dirección estratégica del potencial humano.

❖ Herramientas de Gestión Estratégica

- Liderazgo, poder y autoridad.
- Control empresarial.
- Reingeniería, Outsourcing y Benchmarking.

Empoderamiento y Downsizing.

❖ Visión estratégica de la empresa.

La visión estratégica de la empresa es un elemento esencial que guía a las organizaciones hacia sus objetivos a largo plazo, alineando sus acciones con una misión clara y coherente. Esta visión debe ser realista y ajustarse a las condiciones del mercado, la competencia, y el entorno regulatorio, al mismo tiempo que refleja los valores y aspiraciones de todos los involucrados en la empresa. Un estudio reciente destaca la importancia de una visión estratégica sólida para establecer una dirección clara en tiempos inciertos, proporcionando una base para el desarrollo de estrategias competitivas y el crecimiento sostenible de la empresa (Wilson, 1992).

La visión estratégica también desempeña un papel crucial en sectores educativos y de servicios, donde las organizaciones planifican a largo plazo para adaptarse a las cambiantes demandas del entorno. Un ejemplo es el caso de Sims - Vision 2025, que resalta cómo las instituciones educativas pueden anticiparse a los desafíos futuros mediante una planificación estratégica que contemple tanto aspectos cualitativos como cuantitativos, impulsando mejoras en la calidad de los servicios ofrecidos (Rao et al., 2015).

Te presentamos algunas sugerencias sobre aspectos clave a considerar al definir la visión estratégica de una empresa:

- Definir claramente el propósito y razón de ser de la empresa más allá de generar beneficios económicos. Por ejemplo, qué valor aporta a sus clientes/usuario y a la sociedad en general.
- Establecer metas y objetivos ambiciosos pero realistas a largo plazo, usualmente 5-10 años. Deben guiar y

orientar todas las decisiones y acciones de la organización.

- Plantear una descripción vívida e inspiradora de hacia dónde se quiere llevar la empresa en el futuro. Debe motivar e involucrar a todos los colaboradores.
- Considerar los aspectos clave del negocio actual y la industria, pero también explorar nuevas oportunidades y amenazas futuras del entorno.
- Estar alineada con los valores y cultura organizacional que se quieren fomentar.
- Ser innovadora y diferenciada respecto a la competencia. Muestra el sentido de líder y pionera que se busca tener.
- Poner énfasis en el cliente/usuario, no sólo en metas financieras.
- Definir claramente cuál será la posición competitiva única que se desea alcanzar.
- Integrar aspectos de sostenibilidad y responsabilidad social.
- Ser desafiante pero viable de lograr si se toman las medidas estratégicas adecuadas

❖ **Procesos Estratégicos y Organizacionales**

Los procesos estratégicos y organizacionales de una empresa son aquellos que permiten a la misma alcanzar sus objetivos

a largo plazo. Estos procesos incluyen la planificación estratégica, la gestión del rendimiento, la gestión del cambio y la gestión del conocimiento.

La planificación estratégica es el proceso de establecer los objetivos de la empresa y desarrollar un plan para alcanzarlos. La gestión del rendimiento es el proceso de medir el progreso de la empresa hacia sus objetivos y hacer los ajustes necesarios. La gestión del cambio es el proceso de gestionar los cambios que se producen en el entorno de la empresa. La gestión del conocimiento es el proceso de crear, almacenar y utilizar el conocimiento de la empresa.

❖ **La planificación estratégica y táctica.**

La planificación estratégica y táctica son dos tipos de planeación que se realizan en las organizaciones:

- **Planificación estratégica:** Es a largo plazo (de 3 a 5 años generalmente). Se refiere a definir la visión, misión y objetivos generales de la organización, así como las estrategias y políticas más amplias para alcanzarlos. Incluye análisis del entorno, recursos, fortalezas, debilidades, etc. Busca posicionar a la organización en el mercado.
- **Planificación táctica:** Es a mediano plazo (de 6 meses a 2 años). Se basa en la planificación estratégica y se enfoca en establecer los planes de acción concretos, metas e iniciativas específicas requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos. Incluye la asignación de

recursos, presupuestos, responsables, cronogramas, indicadores, etc. Busca implementar las estrategias definidas.

La diferencia clave es:

- La planificación estratégica define el largo plazo y es más general.
- La planificación táctica se enfoca en el mediano plazo y es más específica en acciones.

Ambos tipos de planeación son necesarios para dirigir y guiar las actividades de una organización de manera ordenada y hacia el cumplimiento de sus objetivos general a través del tiempo.

La planificación estratégica y la planificación táctica son dos enfoques distintos en la gestión organizacional, que se complementan, pero tienen objetivos y horizontes temporales diferentes. La planificación estratégica se centra en los objetivos a largo plazo de una organización, definiendo una visión clara y las metas que permitirán alcanzar esa visión. Se enfoca en el "qué" y el "por qué" de las acciones a tomar, proporcionando un marco general que guía a la empresa hacia el éxito en el futuro. Un estudio reciente destaca que la planificación estratégica es crucial para alinear las capacidades organizacionales con las oportunidades del mercado, asegurando que la organización mantenga su competitividad en un entorno cambiante (Shved & Shlinchuk, 2023).

Por otro lado, la planificación táctica se enfoca en el corto y mediano plazo, traduciendo las estrategias a largo plazo en acciones concretas. Es más detallada y operativa, centrándose en el "cómo" de la implementación. Un ejemplo típico de planificación táctica incluye la asignación de recursos y la ejecución de tareas específicas que están alineadas con los objetivos estratégicos, asegurando que las actividades diarias contribuyan al logro de las metas a largo plazo (Nukala & Gupta, 2006).

La Figura 27 muestra el equilibrio entre la planificación estratégica y la planificación táctica, destacando sus roles complementarios en el éxito organizacional.



Figura 27. Planificación estratégica vs planificación táctica.

En la Figura 27 Se utiliza una balanza para simbolizar la necesidad de balance entre ambos tipos de planificación:

1. Planificación Estratégica (lado izquierdo):

- **Alineando esfuerzos:** se centra en coordinar y dirigir los esfuerzos de toda la organización hacia objetivos comunes.
- **Estableciendo objetivos:** define metas a largo plazo que guiarán el desarrollo de la organización.
- **Dirección a largo plazo:** proporciona una visión de futuro, orientada hacia la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

Planificación Táctica (lado derecho):

- **Optimizando recursos:** asegura el uso eficiente de los recursos en el corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Pasos para lograr:** desglosa los objetivos estratégicos en acciones concretas y ejecutables.
- **Acciones a corto plazo:** enfoca en actividades inmediatas que contribuyen directamente al logro de los objetivos estratégicos.

La balanza simboliza la importancia de equilibrar la visión a largo plazo de la planificación estratégica con las acciones inmediatas de la planificación táctica. Este equilibrio es fundamental para que las organizaciones puedan ser efectivas y responder adecuadamente a las demandas tanto actuales como futuras.

- ❖ **La organización y cultura empresarial.**

La organización y cultura empresarial hacen referencia a:

- **Organización empresarial:** Hace referencia a la estructura formal de la empresa, es decir, cómo está organizada jerárquicamente, qué departamentos y puestos componen la empresa, quién reporta a quién, etc. Incluye aspectos como la misión, visión, objetivos, divisiones funcionales, procesos, políticas, entre otros.
- **Cultura empresarial:** Es la forma en la que los empleados piensan y se comportan dentro de la empresa. Está determinada por los valores, creencias, asunciones compartidas y estilos de gestión. La cultura incluye elementos como el grado de informalidad vs formalidad, el énfasis en la toma de riesgos, el apoyo al cambio o la innovación, el tipo de liderazgo, los sistemas de recompensas, etc.

La organización y cultura están estrechamente relacionadas. La estructura y forma de organizarse influyen en la cultura, pero a su vez la cultura también moldea la estructura con el tiempo. Una buena alineación entre organización y cultura es clave para el éxito de una empresa, ya que permite que fluya de mejor manera la comunicación, coordinación y gestión del talento.

Dirección estratégica del potencial humano.

La dirección estratégica del potencial humano se refiere a la gestión y el desarrollo del capital humano de una organización

de una manera estratégica y alineada con los objetivos de negocio. Implica varios aspectos clave:

- **Planificación a largo plazo del talento:** Identificar las competencias y talentos necesarios para cumplir con la visión y estrategia de la empresa.
- **Gestión del rendimiento:** Evaluar y desarrollar las habilidades del personal de acuerdo con las necesidades estratégicas.
- Desarrollo del talento: Diseñar programas de capacitación, rotación de puestos, mentoría, etc. para fomentar el aprendizaje continuo.
- Plan de sucesión: Asegurar la disponibilidad de personal clave para posiciones directivas.
- Compensación y beneficios: Estructurar políticas que motiven e incentiven el desempeño a largo plazo.
- Cultura organizacional: Fomentar valores y principios alineados con la visión y el compromiso del personal.

El objetivo es aprovechar al máximo el potencial humano para que la empresa cuente con las competencias necesarias en el presente y futuro, y así lograr ventajas competitivas sostenibles a través del capital intelectual y la capacidad de innovación del personal

❖ **Herramientas de Gestión Estratégica**

Esas son algunas de las herramientas más usadas, aunque existen muchas otras que se eligen en función del tipo de organización y objetivos.

- **Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas):** Sirve para evaluar la situación interna y externa de la organización y definir estrategias en base a ello.
- **Perfiles de competencia:** Definen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos en cada puesto para alcanzar los objetivos estratégicos.
- **Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard):** Traduce la estrategia en objetivos medibles a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) fue creado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton. Su enfoque se basa en combinar indicadores financieros y no financieros para medir el rendimiento de una organización. El BSC es una herramienta de gestión que permite seleccionar un conjunto equilibrado de objetivos e indicadores que reflejan la visión estratégica de la empresa, alineando a la organización con las expectativas de sus grupos de interés (stakeholders). Además, facilita la articulación de los objetivos organizacionales con los individuales, y una vez que la estrategia es comunicada, permite

evaluar el progreso en su implementación (Quesado, Aíbar, & Lima, 2018; Vega Falcón, 2024).

Vega y Lluglla (2019) sostienen que, aunque el BSC es crucial para convertir información en acción, es necesario revisar sus limitaciones, avances y perspectivas futuras. Carvajal et al. (2018) y Smarandache et al. (2020) destacan su evolución positiva como herramienta estratégica a corto y largo plazo, pero enfatizan la importancia de que los usuarios profundicen en el análisis de las relaciones causa-efecto y en la implementación de un indicador integral que refleje de manera global el rendimiento del negocio, sin descuidar el análisis detallado de cada indicador individual.

- **Benchmarking:** Comparación sistemática de los procesos, productos y servicios de una organización con los mejores competidores u organizaciones líderes.
- **Planificación estratégica:** Proceso para definir la visión, misión y objetivos estratégicos, y diseñar las acciones necesarias para alcanzarlos.
- **Cadena de valor:** Identifica las actividades principales y de soporte que generan valor en cada parte del negocio.
- **Matriz BCG:** Clasifica divisiones estratégicas en base a su cuota de mercado relativa y tasas de crecimiento.

- **Five Forces de Porter:** Analiza la competencia y atractivo de un sector desde cinco fuerzas.
- **Estrategias genéricas:** Concentración, integración, diversificación y desintegración.

❖ **Liderazgo, poder y autoridad.**

Estos tres términos se basan más en ganarse la confianza y voluntad de la gente que en ejecutar poder de manera compulsiva.

- **Liderazgo:** Es la capacidad de guiar e influir en otros de manera positiva para lograr un objetivo o visión en común. Requiere habilidades como inspirar confianza, tomar decisiones, comunicar efectivamente y servir a los demás.
- **Poder:** Se refiere a la capacidad o potestad de influir sobre los demás para lograr resultados, pero no necesariamente de manera ética o en beneficio de los demás. Puede venir de posiciones formales o de características personales como el carisma o la fuerza.
- **Autoridad:** Es el derecho o permiso que alguien tiene para tomar decisiones y esperar obediencia basado en un rol o posición formal en una organización o sociedad. Deriva de normas sociales, leyes o jerarquías establecidas.

Un buen liderazgo requiere poder ejercer alguna autoridad,

pero se diferencia de ambos en su enfoque en lograr objetivos comunes a través del servicio y la inspiración, no solo la obediencia o la imposición de la voluntad.

El líder ideal equilibra firmeza con flexibilidad, y usa su poder y autoridad para empoderar a otros y sacar lo mejor de ellos en pos del bien común, no para su propio beneficio.

❖ **Control empresarial.**

El control empresarial, resumido en varias ideas claves, para una mejor comprensión.

- El control empresarial se refiere a las políticas, procesos y sistemas establecidos para dirigir y monitorear las actividades de una empresa. Ayuda a garantizar que la empresa opera de manera efectiva y eficiente para cumplir con sus objetivos.
- Los aspectos importantes del control empresarial incluyen controles internos financieros, controles operativos, cumplimiento regulatorio, gestión de riesgos, supervisión de la alta dirección y auditorías.
- Los controles financieros incluyen la segregación de tareas, la revisión y conciliación periódica de cuentas, así como la auditoría de registros e informes financieros.
- Los controles operativos aseguran que los procesos comerciales críticos como producción, inventario,

compras y ventas funcionen según lo previsto.

- El cumplimiento regulatorio asegura que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos aplicables en áreas como impuestos, seguridad y medio ambiente.
- La gestión de riesgos identifica y minimiza los riesgos potenciales que podrían afectar el negocio.
- La alta gerencia establece el tono de la cultura de control y monitorea el desempeño de la empresa.
- Las auditorías internas y externas independientes evalúan la efectividad de los sistemas de control

❖ **Reingeniería, Outsourcing y Benchmarking.**

Reingeniería, outsourcing y benchmarking son tres conceptos importantes en administración de negocios:

❖ **Reingeniería:** Es el proceso de análisis y rediseño radical de los procesos de negocio de una organización con el objetivo de mejorar significativamente su desempeño en términos de costos, calidad, servicio y velocidad. Implica romper con formas tradicionales de hacer las cosas y rediseñarlos desde cero aprovechando las nuevas tecnologías.

❖ **Outsourcing:** Es la subcontratación de ciertas actividades o procesos no centrales de una empresa a

proveedores externos especializados. Algunas funciones comúnmente outsourcing son TI, nómina, contabilidad, call center, entre otras. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa y enfocarse en las actividades centrales.

La tercerización, también llamada outsourcing, es una táctica empresarial mediante la cual una organización contrata a una entidad externa para llevar a cabo actividades o procesos que anteriormente se realizaban de manera interna. Esta estrategia permite a las empresas enfocarse en sus competencias principales mientras delegan tareas específicas a proveedores especializados. El outsourcing puede abarcar diversas funciones, como tecnología de la información, recursos humanos, contabilidad, servicio al cliente y manufactura (Vega Falcón, Poveda Morales, & Figueroa González, 2024).

- **Benchmarking:** Es el proceso de medición y análisis de productos, servicios y procesos de negocio de organizaciones reconocidas como líderes, con el fin de establecer "mejores prácticas" y puntos de referencia. Esto permite a las compañías identificar áreas de oportunidad para mejorar su desempeño mediante la implantación de esas prácticas benchmarkeadas.

❖ **Empoderamiento y Downsizing.**

Empoderamiento y downsizing (recorte de personal) no siempre van de la mano, pero una gestión sensible del proceso

de reducción puede mitigar el impacto negativo en el sentimiento de empoderamiento de los empleados:

El empoderamiento de los empleados implica darles más autonomía y responsabilidad en sus trabajos. Esto puede aumentar la motivación y compromiso. Sin embargo, también puede crear incertidumbre durante un proceso de downsizing, ya que los trabajadores tienen más influencia sobre sus roles.

Un downsizing mal gestionado puede socavar la confianza de los empleados y dañar el sentimiento de empoderamiento que se había cultivado anteriormente. Los trabajadores que mantienen sus puestos pueden sentirse menos seguros.

La Figura 28 representa el equilibrio entre dos enfoques organizacionales opuestos: empoderamiento y recorte de personal (downsizing), destacando sus efectos en el control y la moral de los empleados.

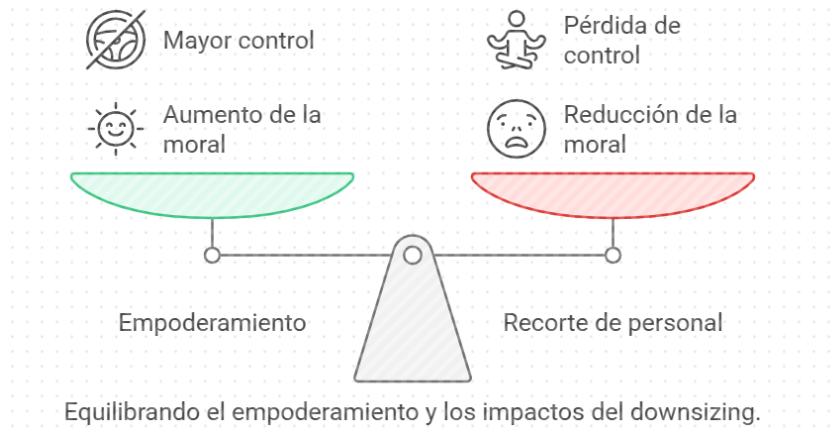


Figura 28. Empoderamiento y recorte de personal.

La balanza en la Figura 28 ilustra cómo estos enfoques impactan de manera diferente en la organización y en los empleados:

Empoderamiento (lado izquierdo):

- **Mayor control:** al dar a los empleados más autonomía y responsabilidad, se incrementa su control sobre su trabajo y decisiones.
- **Aumento de la moral:** el empoderamiento tiende a elevar la moral, ya que los empleados se sienten valorados y más comprometidos con la organización.

Recorte de personal (lado derecho):

- **Pérdida de control:** los recortes de personal pueden llevar a una sobrecarga de trabajo y una sensación de inestabilidad, lo que disminuye el sentido de control de los empleados.
- **Reducción de la moral:** la reducción de personal afecta negativamente la moral, ya que puede generar ansiedad y disminuir el sentido de seguridad laboral.

La balanza sugiere la importancia de encontrar un equilibrio adecuado entre empoderar a los empleados y gestionar los recortes de personal de manera responsable. Este equilibrio es clave para mantener un entorno organizacional saludable, donde los empleados se sientan motivados y capaces de contribuir de manera efectiva a la organización sin el temor constante de perder sus empleos.

Al comunicar un downsizing, es importante ser claro, honesto y compasivo. Explicar las razones de la decisión de una manera transparente puede ayudar a mitigar el impacto negativo en la moral.

Después de un downsizing, las empresas a veces buscan volver a empoderar a los trabajadores restantes para que se sientan más valorados e involucrados. Esto puede incluir dar más retroalimentación, capacitación y oportunidades de participación.

En general, empoderar a los empleados lleva tiempo y esfuerzo continuo. Un downsizing inevitablemente causará algo de daño, pero comunicado y manejado de manera ética, una empresa puede reconstruir la confianza y compromiso con el tiempo. Lo más importante es tratar a las personas con dignidad y respeto.

❖ REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Andriukaitienė, R., Cherep, A., Voronkova, V., Punchenko, O., & Kyvliuk, O. (2019). Managing organizational culture as a factor in organizational change. *Humanities Bulletin of Zaporizhzhia State Engineering Academy*. <https://doi.org/10.26661/2072-7941.2018.155562>

Antony, J., Bhat, S., Fundin, A., Sony, M., Sorqvist, L., & Bader, M. (2023). Quality management as a means for micro-level sustainability development in organizations. *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/tqm-06-2023-0198>

Ardakani, M. F., & Avorgani, R. K. (2021). Decision Making of Entrepreneurs in Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). *ERPN: Decisions & Choice (Sub-Topic)*. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/V11-I3/8933>

Brockett, P., Cooper, W., Golden, L., Rousseau, J., & Wang, Y. (2005). Financial Intermediary Versus Production Approach to Efficiency of Marketing Distribution Systems and Organizational Structure of Insurance Companies. *Banking & Insurance*. <https://doi.org/10.1111/J.1539-6975.2005.00130.X>

Bodrožić, Z., & Adler, P. (2018). The Evolution of Management Models: A Neo-Schumpeterian Theory. *Administrative Science Quarterly*, 63(1), 129-85. <https://doi.org/10.1177/0001839217704811>

Budworth, M-H., & Chummar, S. (2017). Feedback for performance development: A review of current

trends. *Springer-Verlag GmbH Deutschland*.
https://doi.org/10.1007/978-3-662-45119-9_15-1

Carvajal Zambrano, G. V., Velásquez Vera, M. L., & Almeida Lino, É. V. (2018). Cuadro de mando integral para la gestión en empresas comerciales. Manta: Editorial Mar Abierto.

Chawla, N., Gabriel, A. S., Dahling, J. J., & Patel, K. R. (2016). Feedback dynamics are critical to improving performance management systems. *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 260-266.
<https://doi.org/10.1017/iop.2016.8>

Chen, J. K. C., & Sraphon, T. (2021). Perspective on COVID-19 Pandemic Factors Impacting Organizational Leadership. *Sustainability*, 13(6), 3230. <https://doi.org/10.3390/SU13063230>

Chernyav's'ka, I., & Kovtun, R. (2023). Management of organizational changes as a direction of improving the organization's activities. *Economic Bulletin of the Dniprovs'k State Technical University*.
[https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2\(5\).270793pp42-51](https://doi.org/10.31319/2709-2879.2022iss2(5).270793pp42-51)

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

Corradi, M. (2018). *Corporate Founders' Inventions and Duty of Loyalty to the Corporation*.
<https://doi.org/10.2139/SSRN.3311832>

Costa, G., Werner, C., & Braga, R. M. M. (2016). Software Process Performance Improvement Using Data Provenance and Ontology. *Software Quality Journal*.
https://doi.org/10.1007/978-3-319-45468-9_4

Cunningham, J. (1979). *The Management System: Its Functions and Processes*. Management Science, 25(7), 657-670.
<https://doi.org/10.1287/MNSC.25.7.657>

Damele, G., Bazzana, G., Andreis, F., Aquilio, F., Arnoldi, S., & Pessi, E. (1996). Process improvement through Root Cause Analysis. In *Proceedings of the 5th International Conference on Software Quality*.
https://doi.org/10.1007/978-0-387-34869-8_5

Deeb, T., Alrabadi, S., Mohd Talib, N. Z., & Bt, A. (2023). Organizational Culture as A Driver towards Defining Strategic Orientation: European Excellence 2020 Model as a Moderating Variable. *Journal of System and Management Sciences*.
<https://doi.org/10.33168/jsms.2023.0210>

Dessein, W., & Prat, A. (2019). Organizational Capital, Corporate Leadership, and Firm Dynamics. *Journal of Political Economy*, 130(4), 1477-1536.
<https://doi.org/10.1086/718985>

Dutt, A. (2019). Structuralists, Structures, and Economic Development. *The Palgrave Handbook of Development Economics*, 1-30.
https://doi.org/10.1007/978-3-030-14000-7_4

Fonseca, L., Amaral, A. J., & Oliveira, J. M. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/SU13063107>

Girgen, M. (2020). Relationship between strategic processes and characteristics of managers and companies: case of five star hotels in Kyrenia.

Pressacademia.

<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2020.1269>

Gladysz, B., Buczacki, A., & Haskins, C. (2020). Lean Management Approach to Reduce Waste in HoReCa Food Services. *Resources*, 9(12), 144. <https://doi.org/10.3390/resources9120144>

Gómez-Pallete, J. (2021). The evolution of management terminology: From service to strategy. *Journal of Strategic Change*, 30(3), 233-244. <https://doi.org/10.1002/jsc.2412>

Gulzar, A. (2018). Impact of Industrial Revolution on Management Thought. *SIJMB*, 2(1), 1-16. <https://doi.org/10.30537/SIJMB.V2I1.85>

Hasan, Z., Esmaail, R., AlBusaidi, Z., & Caldwell, C. (2023). Sustainability Leadership and Ethical Perspectives. *Business and Management Research*. <https://doi.org/10.5430/bmr.v13n1p9>

Helmold, M. (2021). Change management as the trigger for new work. *New Work, Transformational and Virtual Leadership*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-63315-8_3

Horwitz, S. (2005). Friedrich Hayek, Austrian Economist. *Journal of the History of Economic Thought*, 27(1), 71-85. <https://doi.org/10.1080/09557570500031604>

Howell, R. (1967). A fresh look at management by objectives. *Business Horizons*, 10, 51-58. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(67\)90084-5](https://doi.org/10.1016/0007-6813(67)90084-5)

Ibrar, M. (2021). Classical Approach Theory. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3799496>

Ihensemien, O. A., & Joel, A. C. (2023). Abraham Maslow's Hierarchy of Needs and Frederick Herzberg's Two-Factor Motivation Theories: Implications for Organizational Performance. *The Romanian Economic Journal*.
<https://doi.org/10.24818/rej/2023/85/04>

Janjić, V., Bogićević, J., & Krstić, B. (2019). Kaizen as a global business philosophy for continuous improvement of business performance. *Ekonomika*.
<https://doi.org/10.5937/EKONOMIKA1902013J>

Karakoç, F. (2020). Klasik Yönetim Kuramında İşbölümü ve Uzmanlaşmaya Eleştirel Bakış. *Mana*, 3(2), 669-685. <https://doi.org/10.33712/mana.769636>

Kumar, P. (2017). Analysis the impact of classical management approaches on the management practices. *Asian Journal of Management*, 8(1), 841-853. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2017.00132.9>

Kumar, R. (2019). Kaizen a Tool for Continuous Quality Improvement in Indian Manufacturing Organization. *International Journal of Mathematical, Engineering and Management Sciences*.
<https://doi.org/10.33889/IJMEMS.2019.4.2-037>

Laszlo, C. (2019). Strengthening Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1-10.
<https://doi.org/10.1007/S41463-019-00055-9>

London, M., & Smither, J. W. (2002). Feedback orientation, feedback culture, and the longitudinal performance management process. *Human Resource Management Review*, 12, 81-100.
[https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(01\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(01)00043-2)

Lounsbury, M., & Ventresca, M. (2003). The New Structuralism in Organizational Theory. *Organization*, 10(3), 457-480. <https://doi.org/10.1177/13505084030103007>

Lloyd, R., & Aho, W. (2020). *The Four Functions of Management - An essential guide to Management Principles*. <https://doi.org/10.5880/cnfs7851> <https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i8/bm2005-062>

Luthans, F., & Stewart, T. I. (1977). A General Contingency Theory of Management. *Academy of Management Review*, 2, 181-195. <https://doi.org/10.5465/AMR.1977.4409038>

Matvieiev, V. V., Matvieieva, O., & Shchepina, T. (2021). Behavioral Approach in Management. *Business Inform*, 4(257-261). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-4-257-261>

McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360° feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 5-32. <https://doi.org/10.1108/03090590110380614>

Melé, D. (2016). Understanding Humanistic Management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55. <https://doi.org/10.1007/S41463-016-0011-5>

Minh, N., Nguyễn, N., & Cuong, P. K. (2019). Applying lean tools and principles to reduce cost of waste management: an empirical research in Vietnam. *Management and Production Engineering Review*. <https://doi.org/10.24425/MPER.2019.128242>

Mohamed, S. A., Mahmoud, M., Mahdi, M., & Mostafa, S. (2022). Improving Efficiency and Effectiveness of Robotic Process Automation in Human Resource Management. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su14073920>

Morell-Santandreu, O., Santandreu-Mascarell, C., & Garcia-Sabater, J. J. (2020). Sustainability and Kaizen: Business Model Trends in Healthcare. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su122410622>

Mulumba, B. K. (2020). The Influence of Classical and Human Relations Approaches in Today's Management. *The International Journal of Business & Management*, 8(8), 15-20. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2020/v8/i8/bm2005-062>

Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M., & Hernández-Lara, A. (2019). Six Sigma literature: A bibliometric analysis. *Total Quality Management & Business Excellence*, 32(10), 959-980. <https://doi.org/10.1080/14783363.2019.1652091>

Niñerola, A., Sánchez-Rebull, M., & Hernández-Lara, A. (2020). Quality improvement in healthcare: Six Sigma systematic review. *Health Policy*. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2020.01.002>

Nukala, S., & Gupta, S. (2006). Strategic and tactical planning of a closed-loop supply chain network under uncertainty. *SP/E (International Society for Optics and Photonics)*. <https://doi.org/10.1117/12.685459>

Olson, E. M., Slater, S., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing

organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69, 62-73. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2018.01.029>

Oosthuizen, R. (2019). Smart Technology, Artificial Intelligence, Robotics and Algorithms (STARA): Employees' Perceptions and Wellbeing in Future Workplaces. *Theory, Research and Dynamics of Career Wellbeing*. https://doi.org/10.1007/978-3-030-28180-9_2

Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. <https://doi.org/10.1016/J.MAR.2016.02.001>

Rajadhyaksha, C. N., & Saini, J. R. (2022). Robotic Process Automation for Software Project Management. 2022 *IEEE 7th International Conference for Convergence in Technology* (I2CT). <https://doi.org/10.1109/i2ct54291.2022.9823972>

Rapp, D. J., & Olbrich, M. (2020). On predictive entrepreneurial action in uncertain, ill-structured conditions. *Review of Managerial Science*, 15(6), 1961-1979. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00411-2>

Rowlinson, M. (2013). Management & Organizational History: The Continuing Historic Turn. *Management & Organizational History*, 8(4), 327-328. <https://doi.org/10.1080/17449359.2013.853509>

Pavlovich, V. V. (2022). Social management: historical background and theoretical motives for

development. *KANT*, <https://doi.org/10.24923/2222-243x.2022-44.7>

Piccolo, R. F., & Buengeler, C. (2013). Behavioral Approach to Leadership. *Oxford Bibliographies in Management*.
<https://doi.org/10.1093/OBO/9780199846740-0040>

Pirson, M. (2018). Humanistic Management. *European Economics: Labor & Social Conditions eJournal*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3074944>

Potkány, M., Zavadsky, J., Hlawiczka, R., Gajdos, P., & Schmidtová, J. (2022). Quality Management Practices in Manufacturing Enterprises in the Context of Their Performance. *Journal of Competitiveness*.

<https://doi.org/10.7441/joc.2022.02.06>

Poudyal, C. S. (2013). Private Schooling and Fayol's Principles of Management: A Case from Nepal. *Journal of Educational Research*, 3(1), 6-23.
<https://doi.org/10.3126/JER.V3I0.7849>

Putri, K. N. R. (2021). Study of the Implementation of Continuous Improvement using Kaizen Philosophy in Indonesian Construction Projects. *MEDIA KOMUNIKASI TEKNIK SIPIL*.
<https://doi.org/10.14710/mkts.v26i2.23069>

Quesado, P., Aibar Guzmán, B., & Lima Rodrígues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible Capital*, 14(1), 186-201.
<https://doi.org/10.3926/ic.1110>

Rao, A. S., Kumar, P., & Aithal, P. (2015). Strategic Planning in Higher Education Institutions: A Case Study of

Sims - Vision 2025. *Organizations & Markets: Formal & Informal Structures* eJournal.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.61589>

Rocha, H. T., Ferreira, L. P., & Silva, F. J. G. (2018). Analysis and Improvement of Processes in the Jewelry Industry. *Procedia Manufacturing*, 17, 640-646.

<https://doi.org/10.1016/J.PROMFG.2018.10.110>

Rodríguez, L. M., & Santos, M. F. (2020). Etymology and development of management as a concept in the modern era. *Journal of Management History*, 26(2), 157-170. <https://doi.org/10.1108/jmh-02-2020-0013>

Rowlinson, M. (2013). Management & Organizational History: The Continuing Historic Turn. *Management & Organizational History*, 8(4), 327-328.
<https://doi.org/10.1080/17449359.2013.853509>

Sachau, D. (2007). Resurrecting the Motivation-Hygiene Theory: Herzberg and the Positive Psychology Movement. *Human Resource Development Review*, 6(4), 377-393.
<https://doi.org/10.1177/1534484307307546>

Shen, K., Lindsay, V., & Xu, Y. (2018). Digital entrepreneurship. *Information Systems Journal*, 28(6), 1125-1128. <https://doi.org/10.1111/isj.12219>

Shved, V., & Shlinchuk, V. (2023). Content and methodological foundations of strategic planning. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Economy and Management*.
<https://doi.org/10.32782/2523-4803/73-1-5>

Siderska, J., Alsour, M., & Alsaqoor, S. (2023). Employees' attitudes towards implementing robotic

process automation technology at service companies. *Human Technology*.
<https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.3>

Simmons, B., & Elkins, Z. (2004). The Globalization of Liberalization: Policy Diffusion in the International Political Economy. *American Political Science Review*, 98(1), 171-189.
<https://doi.org/10.1017/S0003055404001078>

Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External Partnerships in Employee Education and Development as the Key to Facing Industry 4.0 Challenges. *Sustainability*.
<https://doi.org/10.3390/SU11020345>

Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon*. <https://doi.org/10.5860/choice.51-4546>

Sousa, R., & Voss, C. (2008). Contingency research in operations management practices. *Journal of Operations Management*, 26(6), 697-713.
<https://doi.org/10.1016/J.JOM.2008.06.001>

Schroeder, R., Linderman, K., & Zaheer, S. (2008). The evolving theory of quality management: The role of Six Sigma. *Journal of Operations Management*, 26(6), 630-650.
<https://doi.org/10.1016/J.JOM.2008.02.001>

Tosi, H. L., & Slocum, J. (1984). Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*, 10(1), 9-26.
<https://doi.org/10.1177/014920638401000103>

Vega, V. & Lluglla, D. K. (2019). El Balanced Scorecard como herramienta de gestión organizacional. *Revista Científica ECOCIENCIA*, Vol. 6(No. 2).

Vega Falcón, V. (2024). Balanced Scorecard: Casos Prácticos y Reflexiones (1^a ed.). Editorial Amazon. <https://www.amazon.es/Balanced-Scorecard-Casos-Pr%C3%A1cticos-Reflexiones/dp/B0CYJZ87YG/>

Vega Falcón, V., Poveda Morales, T. C., & Figueroa González, J. M. (2024). Herramientas gerenciales para una gestión empresarial eficiente. Amazon. <https://www.amazon.es/dp/B0DGPNMW5J>

von Kimakowitz, E. (2021). Humanistic Management in Practice. *Humanism in Business Series*. <https://doi.org/10.1057/9780230306585>

Whittington, J., & Evans, B. (2017). The Enduring Impact of Great Ideas. *Problems and Perspectives in Management*, 3, 1-10.

Wilson, I. (1992). Realizing the Power of Strategic Vision. *Long Range Planning*, 25(1), 18-28. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(92\)90271-3](https://doi.org/10.1016/0024-6301(92)90271-3)

Yang, J., Ying, L., & Gao, M. (2020). The influence of intelligent manufacturing on financial performance and innovation performance: the case of China. *Enterprise Information Systems*. <https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1746407>

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE FUNDAMENTOS Y EVOLUCIÓN DE LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN

Introducción

- Este cuestionario está diseñado para evaluar tu comprensión de los fundamentos y la evolución de la teoría de la administración.
- El quiz consta de 20 preguntas de selección múltiple.
- Cada pregunta tiene un valor de 0.5 puntos.
- La nota máxima es de 10 puntos.
- Autoevalúese y califíquese, luego de verificar las respuestas que aparecen más abajo.

Preguntas

1. ¿Cuál de las siguientes NO es una función básica de la administración?
 - a) Planificación.
 - b) Organización.
 - c) Dirección.
 - d) Investigación.
 - e) Control.
2. ¿Quién es considerado el padre de la administración científica?
 - a) Frederick Winslow Taylor.
 - b) Henri Fayol.

- c) Max Weber.
- d) Elton Mayo.
- e) Chester Barnard.

3. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la administración científica?

- a) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- b) Énfasis en la motivación de los empleados.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en las relaciones humanas.
- e) Énfasis en la toma de decisiones.

4. ¿Cuál de los siguientes es un principio de la administración general de Henri Fayol?

- a) División del trabajo.
- b) Estudio de tiempos y movimientos.
- c) Jerarquía de necesidades.
- d) Teoría de la X y la Y.
- e) Teoría de las relaciones humanas.

5. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de la burocracia de Max Weber?

- a) Estructura jerárquica.
- b) Descentralización de la autoridad.
- c) Énfasis en la flexibilidad.
- d) Énfasis en la informalidad.
- e) Énfasis en la participación de los empleados.

6. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de las relaciones humanas?

- a) Énfasis en la importancia de las relaciones interpersonales.
- b) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en la toma de decisiones.
- e) Énfasis en la tecnología.

7. ¿Cuál de los siguientes es un estudio clásico de la teoría de las relaciones humanas?

- a) Los estudios de Hawthorne.
- b) Los estudios de Taylor.
- c) Los estudios de Weber.
- d) Los estudios de Fayol.
- e) Los estudios de Barnard.

8. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de la administración por objetivos (APO)?

- a) Establecimiento de objetivos específicos y medibles.
- b) Énfasis en la estructura organizativa.
- c) Énfasis en la centralización de la autoridad.
- d) Énfasis en la toma de decisiones individual.
- e) Énfasis en la tecnología.

9. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de la contingencia?

- a) Reconocimiento de que no existe una única mejor manera de administrar.
- b) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en la toma de decisiones.
- e) Énfasis en la tecnología.

10. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de la calidad total?

- a) Compromiso con la satisfacción del cliente.
- b) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en la toma de decisiones.
- e) Énfasis en la tecnología.

11. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría del aprendizaje organizacional?

- a) Énfasis en la capacidad de la organización para aprender y adaptarse.
- b) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en la toma de decisiones.
- e) Énfasis en la tecnología.

12. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de la complejidad?

- a) Reconocimiento de que las organizaciones son sistemas complejos y adaptativos.

- b) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en la toma de decisiones.
- e) Énfasis en la tecnología.

13. ¿Cuál de las siguientes es una característica clave de la teoría de la administración estratégica?

- a) Enfoque en el análisis del entorno competitivo.
- b) Énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) Énfasis en la estructura organizativa.
- d) Énfasis en la toma de decisiones
- e) Énfasis en la tecnología.

14. ¿Cuál de las siguientes es una herramienta de análisis estratégico?

- a) Análisis FODA
- b) Estudio de tiempos y movimientos
- c) Jerarquía de necesidades.
- d) Teoría de la X y la Y.
- e) Teoría de las relaciones humanas.

15. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de la administración estratégica?

- a) Mejora la capacidad de la organización para adaptarse al cambio.
- b) Aumenta la eficiencia y la productividad.
- c) Simplifica la estructura organizativa.

- d) Facilita la toma de decisiones
- e) Reduce la necesidad de tecnología.

16. ¿Cuál de las siguientes es una desventaja de la administración estratégica?

- a) Puede ser un proceso complejo y costoso.
- b) Reduce la eficiencia y la productividad.
- c) Complejiza la estructura organizativa.
- d) Dificulta la toma de decisiones.
- e) Aumenta la necesidad de tecnología.

17. ¿Cuál de las siguientes es una tendencia actual en la teoría de la administración?

- a) El auge de la tecnología y la digitalización.
- b) El énfasis en la eficiencia y la productividad.
- c) La simplificación de la estructura organizativa.
- d) La centralización de la toma de decisiones.
- e) La reducción de la necesidad de tecnología.

18. ¿Cuál de las siguientes es una aplicación práctica de la teoría de la administración?

- a) La gestión de proyectos.
- b) El estudio de tiempos y movimientos.
- c) La jerarquía de necesidades.
- d) La teoría de la X y la Y.
- e) La teoría de las relaciones humanas.

19. ¿Cuál de las siguientes es una herramienta de gestión de proyectos?

- a) Gantt.
- b) Análisis FODA.
- c) Estudio de tiempos y movimientos.
- d) Jerarquía de necesidades.
- e) Teoría de la X y la Y.

20. ¿Cuál de las siguientes es una ventaja de la gestión de proyectos?

- a) Mejora la coordinación y el control de los proyectos.
- b) Aumenta la eficiencia y la productividad.
- c) Simplifica la estructura organizativa.
- d) Facilita la toma de decisiones.
- e) Reduce la necesidad de tecnología.

Respuestas

1. Investigación.
2. Frederick Winslow Taylor.
3. Énfasis en la eficiencia y la productividad.
4. División del trabajo.
5. Estructura jerárquica.
6. Énfasis en la importancia de las relaciones interpersonales.
7. Los estudios de Hawthorne.
8. Establecimiento de objetivos específicos y medibles.
9. Reconocimiento de que no existe una única mejor manera de administrar.
10. Compromiso con la satisfacción del cliente.

11. Énfasis en la capacidad de la organización para aprender y adaptarse.
12. Reconocimiento de que las organizaciones son sistemas complejos y adaptativos.
13. Enfoque en el análisis del entorno competitivo.
14. Análisis FODA.
15. Mejora la capacidad de la organización para adaptarse al cambio.
16. Puede ser un proceso complejo y costoso.
17. El auge de la tecnología y la digitalización.
18. La gestión de proyectos.
19. Gantt.
20. Mejora la coordinación y el control de los proyectos.

ANEXO 2:

Caso de estudio sobre fundamentos y evolución de la teoría de la administración.

Nota: Esta historia es ficticia y se creó para fines educativos.

El Caso de la fábrica de automóviles "El Progreso"

En la década de 1950, la fábrica de automóviles "El Progreso" era una empresa exitosa en México. La producción era alta, las ganancias eran buenas y los trabajadores estaban contentos. Sin embargo, a medida que la competencia aumentó en la década de 1960, "El Progreso" comenzó a enfrentar desafíos. La producción se estancó, los costos aumentaron y la moral de los trabajadores disminuyó.

El gerente general de "El Progreso", Don Miguel, era un hombre experimentado que había dedicado toda su vida a la empresa. Sin embargo, sus métodos de gestión se basaban en un enfoque tradicional, que ya no era eficaz en el entorno empresarial cambiante. Don Miguel creía en la jerarquía y la autoridad, y no estaba dispuesto a delegar responsabilidades. Los trabajadores, por su parte, se sentían desmotivados y sin voz en las decisiones que afectaban su trabajo.

Para abordar la situación, Don Miguel contrató a una consultora de gestión, la cual le recomendó implementar un

enfoque de administración científica. Este enfoque, desarrollado por Frederick Winslow Taylor a principios del siglo XX, se centraba en la eficiencia y la optimización de los procesos de trabajo. La consultora propuso un sistema de incentivos para los trabajadores, así como la introducción de nuevas tecnologías para mejorar la producción.

Don Miguel, inicialmente recordó a cambiar sus métodos, finalmente aceptó implementar las recomendaciones de la consultora. Se introdujeron nuevas máquinas y se implementó un sistema de bonificaciones por productividad. Al principio, los resultados fueron positivos: la producción aumentó y los costos disminuyeron. Sin embargo, con el tiempo, los trabajadores comenzaron a sentir que el enfoque de administración científica los trataba como máquinas, sin considerar sus necesidades y opiniones. La moral de los trabajadores disminuyó y la productividad se estancó.

Don Miguel se dio cuenta de que el enfoque de administración científica, aunque eficaz en algunos aspectos, no era la solución definitiva para los problemas de "El Progreso". La empresa necesitaba un enfoque más humano y participativo. Don Miguel decidió investigar otras teorías de la administración, como la escuela de las relaciones humanas, que se centraba en la motivación y el bienestar de los trabajadores.

Don Miguel implementó un sistema de sugerencias y participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

También se implementaron programas de capacitación para los trabajadores, con el objetivo de mejorar sus habilidades y conocimientos. Estos cambios tuvieron un impacto positivo en la moral de los trabajadores y en la productividad de la empresa.

Preguntas de comprensión

1. ¿Cuál era el problema principal que enfrentaba la fábrica de automóviles "El Progreso" en la década de 1960?
2. ¿Qué tipo de enfoque de administración utilizaba Don Miguel antes de contratar a la consultora?
3. ¿Qué enfoque de administración recomendó la consultora a Don Miguel?
4. ¿Cuáles fueron los resultados iniciales de la implementación del enfoque de administración científica en "El Progreso"?
5. ¿Por qué el enfoque de administración científica no fue la solución definitiva para los problemas de "El Progreso"?
6. ¿Qué enfoque de administración decidió implementar Don Miguel después de darse cuenta de las limitaciones del enfoque científico?
7. ¿Cuáles fueron los cambios que implementó Don Miguel para mejorar la moral de los trabajadores y la productividad de la empresa?

Respuestas

1. La producción se estancó, los costos aumentaron y la moral de los trabajadores disminuyó.
2. Un enfoque tradicional basado en la jerarquía y la autoridad.
3. Un enfoque de administración científica.
4. La producción aumentó y los costos disminuyeron.
5. Porque no consideraba las necesidades y opiniones de los trabajadores, lo que llevó a una disminución de la moral y la productividad.
6. La escuela de las relaciones humanas.
7. Un sistema de sugerencias y participación de los trabajadores en la toma de decisiones, programas de capacitación para los trabajadores.