

GESTIÓN ADMINISTRATIVA MODERNA: TEORÍA, PRÁCTICA Y DESAFÍOS EN LAS ORGANIZACIONES

**Domina la administración.
Toma decisiones estratégicas.**

**Darwin Rivera Piñaloza
Paola Albán Trujillo
Elsita Chávez García
Fidel Castro Berio**

**ISBN: 978-9907-0-0435-9
2025**

GESTIÓN ADMINISTRATIVA MODERNA: TEORÍA, PRÁCTICA Y DESAFÍOS EN LAS ORGANIZACIONES

AUTORES:

DARWIN VLADIMIR RIVERA PIÑALOZA

PAOLA ESTEFANÍA ALBÁN TRUJILLO

ELSITA MARGOTH CHÁVEZ GARCÍA

FIDEL ALBERTO CASTRO BERIO



Este libro ha sido debidamente examinado y valorado en la modalidad doble par ciego con fin de garantizar la calidad científica.

©Grupo Editorial BLR
Universidad Estatal de Bolívar
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupobl.com
<https://grupobl.com/libros-investig>
REPOSITORIO



Rivera, D., Albán, P., Chávez, E., Castro, F. (2025) Gestión administrativa moderna: teoría, práctica y desafíos en las organizaciones. Grupo Editorial BLR.

© Darwin Vladimir Rivera Piñaloza
Paola Estefanía Albán Trujillo
Elsita Margoth Chávez García
Fidel Alberto Castro Berio

ISBN: 978-9907-0-0435-9

El copyright promueve la libertad de expresión, protege la diversidad de ideas y conocimiento, además apoya la libre expresión. Se prohíbe de manera rigurosa la producción o el almacenamiento de esta publicación, ya sea en su totalidad o en parte, está estrictamente prohibido por ley, incluyendo el diseño de la portada, así como su difusión a través de cualquiera de sus medios, ya sean electrónicos, mecánicos, ópticos, de grabación o incluso de fotocopia, sin permiso de los propietarios de los derechos de autor.

FILIACIONES DE LOS AUTORES

Darwin Vladimir Rivera Piñaloza

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: vrivera@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5695-9726>

Paola Estefanía Albán Trujillo

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: palban@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8311-5767>

Elsita Margoth Chávez García

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: emchavez@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7290-1623>

Fidel Alberto Castro Berio

Universidad Estatal de Bolívar

Correo Electrónico: fcastro@ueb.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7377-4670>



ÍNDICE

ÍNDICE.....	i
INDICE DE TABLAS	iv
INTRODUCCIÓN.....	vi
CAPÍTULO I	8
1 INTRODUCCIÓN A LA GESTION ADMINISTRATIVA 	8
1.1 Introducción a la gestión administrativa – Empresarial conceptos.....	9
1.1.1 Variables de la administración de organizaciones	9
1.2 Organización social campos de acción.....	14
1.1.2 Aspectos éticos de la administración.....	14
1.1.3 La responsabilidad social	19
1.3 Naturaleza interactiva del proceso administrativo	23
1.3.1 Administración y epistemología.....	24
1.4 Importancia, finalidad, estructura, clasificación y análisis funcional.....	32
1.4.1 Las habilidades del administrador	32
1.4.2 Los roles del administrador	34
1.5 Etapas del proceso administrativo	38
CAPÍTULO II.....	46

2	PROPOSITO DE LA PLANEACION Y ADMINISTRACION POR OBJETIVOS(APO).....	46
2.1	La Planeación en la administración.....	47
2.1.1	La planeación	47
2.2	Proceso general de planeamiento	52
2.2.1	Misión y visión.....	53
2.2.2	Objetivos y metas	54
2.2.3	Estrategias y tácticas	55
2.2.4	Niveles de planeamiento	56
2.3	Determinación de objetivos y principios/etapas que rigen el proceso administrativo	59
2.3.1	Etapas del proceso del planeamiento.....	59
2.3.2	Definición de las estrategias.....	61
2.3.3	Implementación	61
2.4	Garantizar el éxito en la gestión empresarial	64
2.4.1	El proceso de control.....	64
2.4.2	Etapas de proceso de control	66
	CAPÍTULO III	71
3	TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA.....	71
3.1	Ambiente y entorno empresarial	72
3.1.1	La racionalidad en la toma de decisiones.....	72

3.1.2	La razón y el instinto	75
3.2	Entorno interno de la organización	78
3.2.1	Metodologías basadas en el razonamiento	78
3.2.2	El proceso de influencia	79
3.2.3	Las etapas del proceso	79
3.2.4	Inteligencia	80
3.3	Principios que rigen el proceso administrativo	84
3.3.1	La incertidumbre	85
3.3.2	Enfoques basados en la intuición y el aprendizaje	91
3.4	Tipos de las decisiones	96
3.5	Organización administrativa definición; Naturaleza y principios de la organización administrativa.....	101
3.5.1	Tipos de organización administrativa.....	102
3.5.2	Principios de la organización administrativa.....	103
3.5.3	Elementos de una organización	105
BIBLIOGRAFÍA		108

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Actividades de aprendizaje No. 1.1.	12
Tabla 2. Rúbrica de evaluación No. 1.1.	13
Tabla 3. Actividades de aprendizaje No. 1.2.	22
Tabla 4. Rúbrica de evaluación No. 1.2.	23
Tabla 5. Actividades de aprendizaje No. 1.3.	30
Tabla 6. Rúbrica de evaluación No. 1.3.	31
Tabla 7. Actividades de aprendizaje No. 1.4.	37
Tabla 8. Rúbrica de evaluación No. 1.4.	38
Tabla 9. Actividades de aprendizaje No. 1.5.	44
Tabla 10. Rúbrica de evaluación No. 1.5.	45
Tabla 11. Actividades de aprendizaje No. 2.1.	51
Tabla 12. Rúbrica de evaluación No. 2.1.	52
Tabla 13. Actividades de aprendizaje No. 2.2.	58
Tabla 14. Rúbrica de evaluación No. 2.2.	59
Tabla 15. Actividades de aprendizaje No. 2.3.	62
Tabla 16. Rúbrica de evaluación No. 2.3.	64

Tabla 17. Actividades de aprendizaje No. 2.4.....	69
Tabla 18. Rúbrica de evaluación No. 2.4.....	70
Tabla 19. Actividades de aprendizaje No. 3.1	76
Tabla 20. Rúbrica de evaluación No. 3.1.....	77
Tabla 21. Actividades de aprendizaje No. 3.2.....	83
Tabla 22. Rúbrica de evaluación No. 3.2.....	84
Tabla 23. Actividades de aprendizaje No. 3.3.....	95
Tabla 24. Rúbrica de evaluación No. 3.3.....	96
Tabla 25. Actividades de aprendizaje No. 3.4.....	100
Tabla 26. Rúbrica de evaluación No. 3.4.....	101
Tabla 27. Actividades de aprendizaje No. 3.5.....	106
Tabla 28. Rúbrica de evaluación No. 3.5.....	107

INTRODUCCIÓN

La gestión administrativa se define como el área de una organización que busca utilizar y aprovechar los recursos disponibles de la manera más eficiente posible. Esto, con el fin de mantener una producción fluida, generar más ganancias, asegurar la rentabilidad, promover la resiliencia y garantizar el crecimiento del negocio.

Entre las funciones más relevantes que tiene, está la planificación y organización del flujo de trabajo, así como del factor humano que se encarga de ejecutar las tareas requeridas. También busca aumentar la digitalización de procesos, gestionar los horarios y jornadas de trabajo, y promover una comunicación efectiva entre los involucrados.

Haber tratado más arriba el concepto general de administración hace realmente sencillo plasmar ahora concretamente en qué consiste esta gestión. Y es que puede decirse que se trata de la realización de tareas destinadas a la utilización de los recursos. Es decir, cuando una empresa desea optimizar el uso de los recursos a su alcance, debe invertir en este tipo de gestión. Tan solo de esta manera pueden alcanzarse los objetivos buscados y obtener los mejores resultados.

De este modo, se aplican distintas técnicas y procedimientos con la voluntad de aumentar la eficacia del uso de recursos. Esto incluye los financieros, humanos y materiales, pues todos ellos conforman una compañía.

Es responsabilidad del gestor administrativo, por tanto, utilizar eficaz y coordinadamente los recursos empresariales. Por ello, todas sus

funciones se dirigen al control de estos. Se planifica, dirige, coordina y organiza el control directo y general de la compañía.

A través de la gestión de este tipo, en definitiva, se racionalizan las tareas y esfuerzos, de manera que se obtenga de ellos el máximo rendimiento. Todo esto se hace, además, intentando evitar los problemas futuros. Solo así se alcanzan los más favorables resultados para la empresa en cuestión.

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN A LA GESTION ADMINISTRATIVA

La administración es un proceso esencial en cualquier entidad, ya que permite planificar, organizar, dirigir y supervisar los recursos disponibles para lograr los objetivos establecidos de manera eficiente y efectiva. A través de esta área, se crean estrategias que ayudan en la coordinación de actividades, la toma de decisiones y la maximización del tiempo, el dinero y el talento humano.

La introducción a la administración tiene como objetivo proporcionar una visión general de sus principios, roles y herramientas fundamentales, subrayando su relevancia en el contexto empresarial actual, que se distingue por la competencia y la constante transformación. Entender sus principios permite a los futuros profesionales desarrollar habilidades para resolver inconvenientes, mejorar procedimientos y promover una cultura de responsabilidad y productividad. En este contexto, la administración es crucial no solo para el crecimiento de las organizaciones, sino también para el avance personal y profesional de aquellos que la ejecutan.

Resultado de aprendizaje:

Describe la importancia que tiene la gestión en la organización y explica las diferentes capacidades y roles que cumplen los gerentes, investiga las diversas formas de organización empresarial.

1.1 Introducción a la gestión administrativa – Empresarial conceptos

Las organizaciones sociales poseen un conjunto de características comunes que hacen posible pensar en un marco de estudio general sobre la base de las diversas funciones comunes a todas ellas, más allá de las diferencias que puedan existir en torno a sus finalidades, a su rama de actividad, a su tamaño o a la tecnología que emplean.

En este sentido, se pueden distinguir dos áreas del saber humano que están profundamente conectadas: la teoría de las organizaciones, que analiza las organizaciones en su totalidad, y la teoría general de la gestión, que se centra en la gestión de dichas organizaciones, sin importar su sector (Silva, 2022).

En la actualidad, la teoría general de la administración está compuesta por una cantidad de aportes, dentro de los cuales es posible observar una gran diversidad de enfoques con respecto a su objeto de estudio, como consecuencia de su complejidad, derivada de la significatividad de las distintas variables a tener en cuenta en su análisis.

1.1.1 Variables de la administración de organizaciones

Los factores más importantes en la investigación sobre la gestión de entidades son los siguientes:

- **La estructura organizacional:** Supone la organización de los componentes que forman el sistema y las interacciones entre ellos. Siguiendo esta idea, en su conocido texto *Diseño de*

organizaciones eficientes, Mintzberg afirma que la clave de la estructura organizativa se basa en la especialización de labores y su coordinación (Mintzberg, 2023).

- **Las tareas:** Se refieren a cualquier acción realizada por un miembro de la entidad como parte de su labor dentro de esta
- **Las personas:** Son el núcleo de la entidad, dado que las entidades están compuestas por individuos. Hay una visión predominante en este ámbito que considera a las personas únicamente como recursos para la producción, como herramientas para alcanzar los fines de la organización. En el transcurso de este escrito, se busca examinar detenidamente esta idea, por lo que argumentaremos que el crecimiento de los individuos es un objetivo que la organización debe priorizar.
- **La tecnología:** Se refiere a la infraestructura tecnológica que respalda todas las acciones que se llevan a cabo en la entidad. En la actualidad, el aspecto tecnológico de una entidad se ha vuelto un factor clave y fundamental para la competitividad, dado que los acelerados avances tecnológicos modifican los sistemas de producción y sus métodos, fomentando así un mayor grado de eficacia en la realización de las labores.
- **El ambiente:** Es el entorno que alberga a la entidad y a través del cual establece conexiones de intercambio activo. Al explorar la literatura relacionada con la materia, se puede observar que hay casi tantas interpretaciones de gestión como textos que tratan sobre ella. Para ilustrar esta variedad, tomaremos algunas definiciones como ejemplos.

Una de las perspectivas clásicas en esta área consiste en describir la administración según las labores que realiza. Blomberg, (2023) define la administración como “el arte de gobernar”, muestra las funciones administrativas y precisa el acto de administrar como “planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar”. A partir de la publicación de la obra varios autores seleccionaron definiciones de la misma naturaleza cambiando parcialmente la definición desarrollada por él. Por ejemplo, Luther Gulick muestra como principales funciones del administrador las de planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación.

La administración se describe como la actividad de crear y sostener un entorno en el que las personas, que colaboran en conjuntos, consigan de manera efectiva los objetivos elegidos. Ampliando esta descripción fundamental y subrayando que, como líderes, los individuos realizan tareas de planificación, organización, reclutamiento, liderazgo y supervisión, la administración se puede aplicar en cualquier tipo de entidad, abarcando todos los niveles dentro de la estructura; el objetivo común de todos los directores es generar un excedente; la administración se centra en la producción, lo que conlleva efectividad y eficiencia (Koontz y Weihrich, 2022).

La administración es una actividad y su práctica se llama administrar. “Administrar es un proceso o forma de trabajo que consiste en guiar o dirigir a un grupo de personas hacia las metas u objetivos de la organización” (Burrell, 2022).

Frente a este panorama, tomaremos como objetivo el establecer una definición mínima, que sea representativa del campo disciplinar, para luego ir incorporando elementos diversos. En esta breve explicación, podríamos describir la gestión como el proceso de guiar de manera lógica estas agrupaciones sociales hacia la búsqueda de objetivos determinados, mediante la planificación, la estructuración, el liderazgo y la supervisión de la actividad organizativa.

En este sentido, hacer referencia en esta definición mínima a guiar de manera lógica a las instituciones hacia la búsqueda de metas concretas indica que la gestión conlleva un procedimiento de diseño que busca definir metas y convertir dichas metas en planes de acción organizacionales específicos, que buscan alcanzar esas metas de forma efectiva y eficiente. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 1.

Tabla 1. Actividades de aprendizaje No. 1.1.

Tipo de Actividad	Infografía	Tipo de Aprendizaje
Tema	Introducción a la Gestión Administrativa	AA
Objetivo	Describe la importancia que tiene la gestión en la organización y explica las diferentes capacidades y roles que cumplen los gerentes, investiga las diversas formas de organización empresarial.	
Instrucciones	Trabajo Grupal	

	Realice una infografía sobre la Introducción a la Gestión Administrativa Utilizando la guía metodológica y apoyándose en otra bibliografía, mediante una lectura comprensiva desarrolle la actividad. El documento debe realizarse en tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 e interlineado de 1.5
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad
Formato entrega	Documento PDF
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.

Tabla 1. Rúbrica de evaluación No. 1.1.

<i>PUNTAJE</i>	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Introducción a la Gestión Administrativa
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Introducción a la Gestión Administrativa
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Introducción a la Gestión Administrativa
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Introducción a la Gestión Administrativa

0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Introducción a la Gestión Administrativa
-----	--

1.2 Organización social campos de acción

La estructura social forma el fundamento sobre el que se organizan las interacciones entre personas en cualquier comunidad o institución. Su análisis es esencial para la administración, ya que ayuda a ver cómo se reparten las funciones, responsabilidades y recursos entre los integrantes de un grupo. Las áreas de trabajo de la estructura social abarcan la planificación, coordinación, supervisión y comunicación, cada una de las cuales asegura que se logren las metas comunes de manera efectiva. Asimismo, incluye las relaciones entre individuos y grupos, la creación de roles y la distribución del trabajo, aspectos que promueven la colaboración y disminuyen disputas internas. En el ámbito de las organizaciones modernas, estas áreas de trabajo son afectadas por influencias externas como la globalización, la tecnología y las transformaciones sociales. Por lo tanto, los administradores deben entender estas dinámicas para aplicar estrategias que mejoren el rendimiento y propicien un ambiente organizacional positivo y duradero.

1.1.2 Aspectos éticos de la administración

Las tareas de dirección se ven atravesadas por fuertes imperativos éticos, ya que las decisiones que adopte un dirigente poseen implicancias sobre las personas a su cargo y la organización que representa en su totalidad. A su vez, toda organización y también sus directivos deben tener

presentes, al momento de tomar sus decisiones, sus efectos sobre el medio social, económico, ambiental e institucional.

a) Ética y moral

Etimológicamente, la palabra “moral” representa la expresión *moralis* del latín y significa “referente a las costumbres”. Esta expresión, *moralis*, deriva de *mos* (*mores* en plural), la cual hace referencia a “costumbre, manera de vivir”.

La palabra “ética”, por su parte, proviene del griego *êthos* que significa “lugar donde se habita, morada”. Aristóteles diferenció las virtudes éticas de las virtudes dianoéticas haciendo referencia a aquellas que se desenvuelven en la esfera de la vida práctica y van orientadas a la consecución de un fin –las primeras– y a las virtudes intelectuales –las segundas–. Las virtudes éticas son las que contribuyen a la conformación del orden de la vida del Estado y poseen un origen directo en las costumbres y en el hábito; las virtudes dianoéticas son las propias de la razón y la inteligencia, y constituyen principios de las éticas. De esta concepción de la ética, se desprende la idea de la existencia de una segunda naturaleza que, a diferencia de la naturaleza biológica, no se transmite genéticamente y hace referencia a la “manera de ser, el carácter”. Los hábitos son los que configuran el carácter, *êthos*, de una persona y el carácter es el que lleva a una persona a realizar determinadas acciones. De esta manera, las acciones emprendidas por una persona derivan de su manera de ser adquirida (Seijo, 2023).

En este sentido, en la actualidad la moral hace referencia al conjunto de juicios de valor de una sociedad en torno a lo que es considerado como

bueno o malo. Estos juicios se concretan en normas de comportamiento adquiridas por cada persona en su interacción social, que tienden a modelar su comportamiento. Sin embargo, una persona no incorpora mecánica ni automáticamente el conjunto de prescripciones y prohibiciones conformados por la sociedad de la cual es parte, sino que reflexiona sobre él indagando sobre los fundamentos de las prescripciones sociales, estableciendo juicios personales en torno a la validez y legitimidad de ellas, y conformando de esta manera su propio carácter. En consecuencia, la ética es una reflexión individual sobre la moral.

Así, la moral deriva del conjunto de principios, valores y creencias considerados como válidos por una sociedad determinada, es decir que su conformación posee un sustento social. La ética es producto de la reflexión individual de una persona en torno a este conjunto de principios, valores y creencias consideradas como válidas por su sociedad y de su propia elección. Las normas morales pretenden ser prescriptivas de la conducta a partir de una imposición exterior al sujeto, en cambio la ética es producto de la reflexión interna de una persona en torno a los fundamentos, la validez y la legitimidad de aquellas.

De esta manera, cuando una conducta no es considerada válida o deseable por una sociedad, en virtud de que contraría las creencias, principios y valores establecidos, se considera a esa conducta como inmoral, es decir, contraria a la moral de esa sociedad. Sin embargo, la conducta de una persona puede ser contraria al conjunto de prescripciones y prohibiciones de una sociedad, pero a causa de su

desconocimiento; en estos casos, suele emplearse la categoría amoral para designarla.

La ética aplicada tratará de ver en qué medida las normas y valores pueden orientar la actividad en los distintos tipos de organizaciones, cómo influyen en la toma de decisiones y de qué manera integrar los valores a la cultura organizativa.

Se suelen establecer códigos de ética para la profesión, que constituyen un conjunto de reglas de cumplimiento obligatorio para aquellos profesionales matriculados en esa institución. Por ejemplo:

- Los expertos deben comportarse en todo momento con honestidad, claridad, autonomía en su juicio y imparcialidad. Están requeridos a conservar su nivel de habilidad profesional durante toda su trayectoria.
- Los profesionales deben atender los asuntos que les sean encomendados con diligencia, competencia y genuina preocupación por los legítimos intereses, ya sea de las entidades o personas que se los confían, como de terceros en general. Constituyen falta ética la aceptación o acumulación de cargos, funciones, tareas o asuntos que les resulten materialmente imposibles de atender.
- Los profesionales deben conducirse siempre con plena conciencia del sentimiento y solidaridad profesional, de una manera que promueva la cooperación y las buenas relaciones entre los integrantes de la profesión.

- Los profesionales deben evitar ofrecer consejos o participar cuando su labor profesional favorezca, respalde o propicie acciones inapropiadas, pueda ser utilizada para engañar o sorprender la buena fe de otros, o ser empleada de maneras que vayan en contra del interés público o de la profesión, o infrinja la ley.
- El ofrecimiento de servicios profesionales debe hacerse con objetividad, medida y respeto por el público, por los colegas y por la profesión. Se presume que no cumple con estos requisitos la publicidad que contenga expresiones falsas, falaces o aptas para conducir a error a cualquier persona razonable; de comprobación objetiva imposible; de autoelogio; de menoscabo explícito o implícito para colegas (por ejemplo, a través de comparaciones de calidades supuestas de los trabajos profesionales).
- La relación de los profesionales con sus clientes debe desarrollarse dentro de la más absoluta reserva. Los profesionales no deben revelar conocimiento alguno adquirido como resultado de su labor profesional sin la autorización expresa del cliente.

Estos son algunos ejemplos de cómo se busca institucionalizar algunos comportamientos que son considerados moralmente correctos en un lugar y momento histórico determinados.

Vinculado a la cuestión ética en el comportamiento de los profesionales en las organizaciones, hace ya algunas décadas, pero con mayor fuerza en los últimos años, se ha puesto en debate la importancia de que las organizaciones sean socialmente responsables. En este caso, no son solo

las personas quienes deben comportarse en determinado sentido sino la totalidad de la organización.

1.1.3 La responsabilidad social

El concepto de responsabilidad social empresarial (RSE) o corporativa (RSC) ha ido cambiando a través de los años. Kliksberg (2022) señala que durante décadas la responsabilidad de la empresa privada era generar beneficios a sus dueños y solo debía rendirles cuentas a ellos (lo que se llamaría una empresa narcisista).

Con el correr de los años, este principio se ha ido derrumbando a raíz de los reclamos realizados por la sociedad sobre la cual recaen las consecuencias del accionar de estas organizaciones. En los últimos años, como resultado de la globalización de los procesos empresariales en todo el mundo, estos reclamos se han acentuado. La sociedad y sus representaciones se han constituido en un grupo de interés fundamental para las compañías privadas.

Muchos de los enfoques en relación a este tema hacen foco en las ventajas y desventajas de ser socialmente responsable y de tener un comportamiento ético, planteando estas ventajas en términos de su productividad y rentabilidad, es decir, se sigue analizando el problema desde la visión clásica de la responsabilidad social según la cual la única responsabilidad de la administración es maximizar las utilidades (Robbins y Coulter, 2023).

En el siglo XXI, se exige un cambio de paradigma que lleve a incorporar la responsabilidad social empresarial en los ideales y la cultura que

identifiquen a las organizaciones (Kliksberg, 2022), no solo como un medio sino como un fin en sí mismo. Las organizaciones nacen, viven y crecen en un medio social que no puede serles ajeno, no solo porque no les conviene sino porque no debe ser así.

Por supuesto que los objetivos defendidos por quienes apoyan un nuevo paradigma de responsabilidad social no solo dependen de la voluntad de los empresarios privados. También se define el rol que deben cumplir los gobiernos nacionales y locales, cuya misión es justamente el desarrollo social y sustentable del pueblo. Durante el último cuarto del siglo XX, por la aplicación de las políticas neoliberales, en la Argentina se vivió una reducción del poder del Estado para intervenir en la economía, ya que se consideraba que este era un obstáculo para el desarrollo de las organizaciones privadas. Así, las acciones de las empresas quedaban libradas al arbitrio del mercado. Este modelo llevó al país a sufrir una de las crisis económicas e institucionales más graves de su historia.

En relación a este tema, Amartya Sen escribe sobre la crisis que sufrían EE. UU. y Europa: “La necesidad de supervisión y regulación ha crecido mucho en los últimos años. Y, sin embargo, la función de supervisión del gobierno en los EE. UU. en particular ha sido, durante el mismo período, reducida drásticamente, alimentada por una creencia cada vez más común en la naturaleza autorreguladora de la economía de mercado”.

Los objetivos sociales y ambientales requieren un Estado que intervenga, por un lado, regulando las acciones empresariales y, por el otro,

potenciando su desarrollo y crecimiento, pero asegurándose de que los beneficios producidos por ese desarrollo repercutan positivamente sobre toda la población y no queden concentrados en las manos de los grandes inversores multinacionales.

El desarrollo social y sustentable requiere la acción articulada de las organizaciones provenientes del sector privado, el gobierno y las organizaciones sociales.

Kliksberg señala los siguientes desempeños deseables para ser socialmente responsables:

- Políticas de personal que respeten los derechos de los trabajadores y que favorezcan el desarrollo de los miembros de la organización.
- Eliminación de las discriminaciones de raza, de nacionalidad, de clase, de religión, etc., que continúan existiendo dentro de las organizaciones.
- Promover la igualdad de oportunidades para todos los miembros de la organización independientemente de su género.
- Transparencia y buen gobierno corporativo; hacer pública la información respecto de los desempeños, así como de los esquemas remunerativos de los altos ejecutivos.
- Juego limpio con el consumidor, presentar productos y servicios de calidad, y brindar información completa respecto de ellos.
- Responsabilidad sobre el impacto en el medio ambiente para lograr objetivos de desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo.

- Integración de los objetivos para el bienestar común. Este objetivo hace referencia a la necesidad de integrar las políticas públicas con los esfuerzos privados conformando redes de cooperación.

Este nuevo paradigma de RSE requiere un gran esfuerzo educativo y adoptar un enfoque crítico respecto del comportamiento de las organizaciones, tanto públicas como privadas. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 3.

Tabla 2. Actividades de aprendizaje No. 1.2.

Tipo de Actividad	Glosario	Tipo de Aprendizaje
Tema	Aspectos éticos de la administración	ACD
Objetivo	Describe la importancia que tiene la gestión en la organización y explica las diferentes capacidades y roles que cumplen los gerentes, investiga las diversas formas de organización empresarial.	
Instrucciones	Trabajo grupal Realice un glosario sobre Aspectos éticos de la administración Utilizando la guía metodológica y apoyándose en otra bibliografía, mediante una lectura comprensiva de la unidad 1. El documento debe realizarse en tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 e interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición	

	Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad
Formato entrega	Documento PDF
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.

Tabla 3. Rúbrica de evaluación No. 1.2.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2,5	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Aspectos éticos de la administración
2	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Aspectos éticos de la administración
1,5	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Aspectos éticos de la administración
1	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Aspectos éticos de la administración
0,5	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Aspectos éticos de la administración

1.3 Naturaleza interactiva del proceso administrativo

La administración se caracteriza por ser un proceso dinámico ya que sus etapas—planificación, organización, dirección y control —se encuentran enlazadas y se afectan entre sí. Esta conexión posibilita que las elecciones se adapten constantemente a las modificaciones internas

y externas. Captar esta interacción ayuda a coordinar los recursos, aumenta la eficacia en la gestión administrativa y permite que la entidad logre sus metas de forma eficiente y perdurable.

1.3.1 Administración y epistemología

La variedad de interpretaciones acerca de la administración ha llevado a diversos autores a cuestionarse en qué área del saber se sitúa, intentando determinar si la administración se considera como una ciencia, una técnica, un arte o una tecnología. En esta cuestión, tampoco hay un acuerdo claro entre los expertos en esta materia.

Kliksberg sostiene que hay una notable confusión en la literatura centrada en el tema sobre la posición epistemológica de la disciplina. Comenta: “la mayoría de los autores otorga un título epistemológico a la administración de manera directa, sin justificar en absoluto sus juicios” y añade “al hablar de la bibliografía en términos generales, hemos diferenciado los dos tipos de problemas más destacados y evidentes en el abordaje del asunto”: inconvenientes provocados por meras confusiones de términos y problemas relacionados con equivocaciones conceptuales (Kliksberg, 2022).

Como ejemplo, mencionaremos dos razones distintas que reflejan las posturas en este ámbito:

Según Koontz y Weihrich (2022) sostienen que la gestión es tanto una ciencia como una forma de arte, y aseguran que la aplicación de la gestión es un arte debido a que su ejecución demanda un conjunto de características personales que son esenciales para el éxito. Sin embargo,

es necesario que estas características se cultiven sobre una base teórica que esté bien estructurada y respaldada por el enfoque científico. Además, para ayudar en el funcionamiento efectivo de la práctica en las organizaciones, se ha creado un conjunto de técnicas administrativas.

Kliksberg garantiza que se puede alcanzar un entendimiento científico sobre las organizaciones y, por lo tanto, construir una ciencia administrativa, ya que las organizaciones orientan sus acciones dentro de patrones específicos, los cuales pueden ser investigados utilizando el método científico para clarificar esas regularidades, su forma de manifestarse y su funcionamiento. En este contexto, el avance científico en la administración buscaría formular teorías que expliquen el fenómeno organizacional y sus comportamientos.

a) El conocimiento artístico

La palabra "arte" proviene del término latino ars, que se traduce como "capacidad", y representa la práctica de actividades que requieren cierto grado de especialización. Hasta el renacimiento, el término arte se vinculaba a "habilidad". Platón afirmaba que "el arte no es una actividad irracional".

En este contexto, la noción de arte abarcaba un espectro más amplio de lo que actualmente entendemos, ya que incluía no solo las bellas artes, sino también los oficios manuales. La clasificación dentro de esta categoría no se hacía en función de lo que luego se conocería como bellas artes y artesanías, sino que se organizaba según su ejecución: aquellas denominadas "liberales", que requerían esfuerzo mental, y las "vulgares", que necesitaban esfuerzo físico.

Durante la Edad Media, se consideraba arte a las artes liberales, que incluían: gramática, retórica, aritmética, geometría, astronomía y música, materias que se enseñaban en las universidades. En el siglo XVIII, se introdujo el término "bellas artes": Charles Batteaux reconoció solamente cinco: pintura, escultura, música, poesía y danza; posteriormente se agregaron la arquitectura y la elocuencia.

Esta categoría de bellas artes obtuvo gran aceptación y el debate se centró en definir qué artes quedaban incluidas en ella. A partir de este periodo, se diferenciaron los oficios (manuales, artesanales), las ciencias (representadas por "la ciencia") y las artes.

En el siglo XIX, comenzaron a cuestionarse los métodos tradicionales de la estética que concebían el arte como una imitación de la naturaleza, lo que generó ideas que establecían que el arte no es hermoso por su representación, sino por lo que es en esencia.

Para nuestros propósitos, podríamos afirmar que el arte es un medio de comunicación y su objetivo es provocar una experiencia de tipo estético, intelectual y emocional. Así, el arte adopta diferentes formas según la cultura y el tiempo; de este modo, el arte se convierte no solo en un vehículo de expresión personal, sino también en la manifestación de una cultura.

b) El conocimiento científico

La palabra "ciencia" deriva del latín *scientia*, la cual procede del verbo *scire* que significa "saber" o "conocer". Sin embargo, es necesario apartarse de su etimología y no tomarlos como equivalentes, ya que no

todo conocimiento es científico. Existen distintos tipos de saberes que no son considerados con el estatus de científicos, como por ejemplo lo que habitualmente denominamos sentido común, o conocer o estar informado de un suceso, que tampoco es un saber científico.

La ciencia es un modo de conocer el mundo que se caracteriza por su racionalidad y su objetividad. Es racional ya que el saber científico posee como base y fundamento la razón humana. Este saber es organizado de manera sistemática en cuerpos de ideas y conocimientos relacionados entre sí de una manera en particular, con relación a algún nudo problemático de la realidad, y constituye un acercamiento a la comprensión y explicación de los fenómenos.

La noción de objetividad hace referencia a la correspondencia entre los enunciados científicos y los fenómenos de la realidad. De esta manera, presupone un objeto externo e independiente del sujeto cognoscente, susceptible de ser conocido por este. Esta noción, si bien fue muy debatida a lo largo de la evolución del pensamiento científico, es sustentada en relación a la rigurosidad de los métodos que emplea en el proceso de conocer el mundo, es decir, del método científico.

c) El conocimiento técnico y la tecnología

La palabra “técnica” deriva del griego tekhné, que significa “hacer” o “técnica”, y constituye una de las categorías en las que Aristóteles dividía el pensamiento humano: “episteme”, que hace referencia a un conocimiento de carácter especializado que poseía las características que hoy le atribuimos a la ciencia, por ello, se suele traducir como “conocimiento científico”; “doxa”, que habitualmente se traduce como

“opinión” y hace referencia a un conocimiento superficial vinculado a la percepción sensorial, por lo cual es parcial y limitado; y “tekhné”, que significa “técnica” y hace referencia a la destreza y habilidad para hacer un oficio.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, las acepciones de la palabra “técnica” son varias: “Pertenciente o relativo a las aplicaciones de las ciencias y las artes”; “Conjunto de procedimientos y recursos de que se sirve una ciencia o un arte”; “Pericia o habilidad para usar de esos procedimientos y recursos”; “Habilidad para ejecutar cualquier cosa, o para conseguir algo”.

“Tecnología”, en cambio, es definida por el mismo diccionario como: “Conjunto de teorías y de técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico”.

En este sentido, ambos términos (técnica y tecnología) se definen en función de la posición que poseen en relación a las ciencias: las técnicas están situadas en el momento anterior de la constitución de una ciencia, mientras que las tecnologías suponen un soporte sobre una ciencia.

En esta línea de pensamiento, Mario Bunge afirma que “toda actividad práctica puede ser objeto de una tecnología y a su turno toda tecnología eficaz puede fundarse en y justificarse por una o más ciencias”, a la vez que “toda ciencia puede usarse para construir o fortalecer la correspondiente tecnología, que puede utilizarse para orientar la correspondiente actividad práctica”. A diferencia de las técnicas tradicionales, la tecnología moderna utiliza parte del conocimiento

científico y nunca es producto directo de la investigación básica, ya que siempre le agrega algún nuevo conocimiento (Bunge, 2020).

De esta manera, mientras la ciencia modeliza la realidad mediante teorías, en tecnología también es una herramienta para modificarla. Mientras los problemas científicos son de orden epistémico, los tecnólogos enfrentan cuestiones prácticas.

Y agrega: la ciencia “es a la vez objetiva e imparcial: recolecta datos, hace conjeturas y urde modelos (aproximadamente) verdaderos de cosas reales sin tomar otro partido que el de la honestidad intelectual. Su tarea es describir, explicar y, si es posible, también pronosticar, no prescribe nada. La tecnología también es objetiva pero no imparcial”. Esto se debe a que toda decisión que se adopte en torno a la prescripción de un cambio es susceptible de beneficiar a unos y perjudicar a otros, por lo cual a diferencia de la ciencia, que se encuentra desprovista de valores, la tecnología se encuentra limitada por ellos. “Por esta razón, los tecnólogos enfrentan problemas morales que no surgen en la ciencia básica” (Jaeggi & Celikates, 2023).

Como vimos en el capítulo introductorio, las organizaciones son sistemas sociales. Algunos sistemas sociales y sus patrones de comportamiento son de carácter espontáneo, como la familia, pero las organizaciones responden a un diseño previo y son creaciones del hombre, productos de su acción racional. La sociedad moderna es una sociedad organizacional y las diversas organizaciones que le dan este carácter son sistemas artificiales y no espontáneos, al igual que sus

procesos, es decir, responden a un diseño previo, son diseñadas de acuerdo a un plan.

De esta manera, en el presente trabajo entendemos la administración como una tecnología social. Su estudio no es una ciencia, pero se sirve de ella para sus desarrollos. Por lo tanto, los estudios en el campo se nutren de los estudios de la sociología, la psicología, la economía, entre otras ciencias, a fin de lograr diseñar y conducir sistemas sociales específicos. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 5.

Tabla 4. Actividades de aprendizaje No. 1.3.

Tipo de Actividad	Ensayo	Tipo de Aprendizaje
Tema	Administración y epistemología	AA
Objetivo	Describe la importancia que tiene la gestión en la organización y explica las diferentes capacidades y roles que cumplen los gerentes, investiga las diversas formas de organización empresarial.	
Instrucciones	Trabajo Individual. Realice un ensayo sobre Administración y epistemología Utilizando la guía metodológica y apoyándose en otra bibliografía, mediante una lectura comprensiva, desarrolle la actividad.	

	El documento debe realizarse en tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 e interlineado de 1.5.
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad
Formato entrega	Documento PDF
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.

Tabla 5. Rúbrica de evaluación No. 1.3.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Administración y epistemología
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Administración y epistemología
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Administración y epistemología
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Administración y epistemología
0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Administración y epistemología

1.4 Importancia, finalidad, estructura, clasificación y análisis funcional

La relevancia y el propósito de una entidad se centran en cumplir metas estratégicas con eficacia. Su diseño define cómo se distribuyen las tareas y deberes, al mismo tiempo que la categorización organiza sectores de acuerdo a su esencia. La revisión funcional examina los procedimientos internos, mejorando la utilización de recursos, la colaboración y el rendimiento de la entidad.

1.4.1 Las habilidades del administrador

Chiavenato (2019) hace referencia a tres tipos de habilidades necesarias en las tareas de gestión de las organizaciones. En primer lugar, están las capacidades conceptuales y de decisión, relacionadas con la facilidad para analizar “lógicamente” las situaciones que se presentan, es decir, lograr establecer las relaciones de causa y efecto de los problemas, y elaborar cursos de acción para resolverlos. Implica desarrollar habilidades para identificar y resolver problemas empleando herramientas formales de análisis y procesamiento de información.

Estas son habilidades que se adquieren en las instituciones de educación, en las carreras de administración, y que permiten a los administradores profesionales comprender una estructura organizacional y su funcionamiento.

Además de estas habilidades, también se requieren capacidades técnicas, las cuales hacen referencia a los conocimientos específicos para el desarrollo de las tareas requeridas en un puesto. Saber operar una

determinada máquina, manejar determinado software, saber de contabilidad o cómo realizar un presupuesto, saber cocinar, etc., hacen referencia a capacidades técnicas. Son las habilidades específicas que se obtienen en cursos de capacitación y cuya experticia se obtiene mediante la práctica.

Las capacidades interpersonales y humanas están relacionadas con la facilidad que las personas pueden tener para desempeñarse en grupos multidisciplinarios, para relacionarse con otros individuos, para coordinar trabajos de equipo, para comunicarse, para liderar, motivar y orientar el comportamiento de sus compañeros.

Según el nivel de la estructura organizacional, es necesaria una combinación de habilidades diferentes en función de la naturaleza misma de las tareas características del nivel. Como puede verse en la siguiente figura basada en la expuesta por Chiavenato.

En el nivel operativo, las habilidades de carácter técnico son las más relevantes, así como también son de gran importancia las habilidades humanas. En cambio, en este nivel de la estructura organizacional, las habilidades conceptuales poseen una relevancia menor.

En el nivel medio, para el cumplimiento de las funciones inherentes son esenciales las habilidades relacionadas con las relaciones humanas. Sin embargo, también es necesario combinar estas habilidades con una serie significativa de habilidades técnicas y conceptuales para el desarrollo de las tareas.

En el nivel de dirección estratégica, es esencial una combinación de habilidades conceptuales y humanas a fin de garantizar la conducción eficaz de la organización en la persecución de los objetivos establecidos.

1.4.2 Los roles del administrador

Mintzberg (2023) distingue diez funciones directivas, las cuales agrupa en tres tipos de rol que le son conferidos al director por su posición formal en la organización. Ellos son: roles interpersonales, roles informativos y roles de decisión.

Los roles interpersonales son aquellos que involucran establecer relaciones con las personas dentro de la organización y fuera de ella. Las funciones asociadas a estos roles son, según Mintzberg:

- **Representación:** Es una función con características protocolares y simbólicas, tales como concurrir a actos, inauguraciones, conferencias, organizar reuniones, etc. A su vez, tiene la función de representar los valores de la organización e intervenir para que sus dirigidos también los expresen.
- **Liderazgo:** El director es responsable por el trabajo de sus dirigidos, por lo cual, debe orientar su comportamiento hacia los objetivos de la organización, motivándolos, incentivándolos, capacitándolos y educándolos.
- **Enlace:** Esta función consiste en coordinar el trabajo de su unidad con el de otras unidades y establecer lazos de la organización con otros sectores fuera de ella, formando redes, firmando convenios de cooperación, estableciendo alianzas, etc.

De los roles interpersonales, que los conectan con personas dentro de la organización y fuera de ella, devienen los roles informativos, por los cuales el director recibe, procesa y transmite información. Este tipo de rol implica cumplir con las siguientes funciones:

- **Monitor:** El director debe buscar permanentemente información dentro de la organización y su unidad de desempeño y fuera de ellas, seleccionar aquella que considere relevante y comunicarla a los interesados a través de los canales formales e informales de comunicación.
- **Difusor:** Como nexo entre el exterior y el interior de la unidad, el director debe aportar aquella información a la cual sus dirigidos no tienen acceso.
- **Portavoz:** El director de una unidad estará encargado de transmitir y anunciar al exterior las informaciones generadas dentro de ella.

En tercer lugar, Mintzberg señala el rol de decisión, desempeñado por los directores y derivado del procesamiento de la información que poseen. Las decisiones tomadas por los directores están relacionadas con cuatro funciones:

- **Emprendedor:** Esta función implica la búsqueda, iniciación y supervisión de nuevos proyectos que tiendan a mejorar el desempeño de la organización.
- **Resolver problemas:** Un director enfrenta a menudo situaciones imprevistas y repentinas que debe resolver. Como se vio en el capítulo anterior, por más planificadas que estén las tareas de la

organización, siempre aparecen problemas imprevistos que deben ser manejados de manera oportuna.

- **Asignar recursos:** Dada la autoridad que le ha sido conferida, el director de una unidad de la organización tiene disponibles recursos que debe distribuir dentro de su unidad. El primero de ellos es su propio tiempo, por lo general, muy limitado. A su vez debe estructurar la unidad que dirige, dividir las tareas y coordinarlas. Finalmente, al tener la responsabilidad sobre los recursos, tiene a su cargo la aprobación de las decisiones importantes que se tomen.
- **Negociación:** Debe lidiar con intereses en conflicto con otras organizaciones, con otras áreas, con proveedores, con clientes, con gobiernos, con confederaciones empresariales y con otros grupos de poder.
- **Asignar recursos:** Dada la autoridad que le ha sido conferida, el director de una unidad de la organización tiene disponibles recursos que debe distribuir dentro de su unidad. El primero de ellos es su propio tiempo, por lo general, muy limitado. A su vez debe estructurar la unidad que dirige, dividir las tareas y coordinarlas. Finalmente, al tener la responsabilidad sobre los recursos, tiene a su cargo la aprobación de las decisiones importantes que se tomen.
- **Negociación:** Debe lidiar con intereses en conflicto con otras organizaciones, con otras áreas, con proveedores, con clientes, con gobiernos, con confederaciones empresariales y con otros grupos de poder.

Mintzberg resalta que estas funciones agrupadas en los tres roles están relacionadas entre sí. De hecho, los roles son inseparables unos de otros. Un director puede resaltar uno por sobre otro debido a su posición jerárquica o la naturaleza de su área funcional, pero siempre deberá atender a los tres. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 7.

Tabla 6. Actividades de aprendizaje No. 1.4.

Tipo de Actividad Tema	Organizador Gráfico Las habilidades del administrador	Tipo de Aprendizaje AA
Objetivo	Describe la importancia que tiene la gestión en la organización y explica las diferentes capacidades y roles que cumplen los gerentes, investiga las diversas formas de organización empresarial.	
Instrucciones	Trabajo colaborativo Realice un Organizador Gráfico sobre las habilidades del administrador Lectura comprensiva de la unidad 1 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad	

	Revisar estructura en el EVEA
Formato entrega	DOCUMENTO EN PDF
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.

Tabla 7. Rúbrica de evaluación No. 1.4.

<i>PUNTAJE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Las habilidades del administrador
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Las habilidades del administrador
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Las habilidades del administrador
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Las habilidades del administrador
0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Las habilidades del administrador

1.5 Etapas del proceso administrativo

El manejo administrativo consiste en una serie de etapas interconectadas que facilitan a las empresas cumplir sus metas de manera efectiva y sistemática. Este proceso está dividido en cuatro fases clave: planificación, organización, liderazgo y supervisión. La

planificación se encarga de establecer metas, formular estrategias y identificar los recursos requeridos para alcanzarlas, previendo posibles inconvenientes y creando opciones alternas. La organización se centra en la disposición de los recursos humanos, materiales y financieros, distribuyendo tareas y definiendo una jerarquía clara para mejorar el rendimiento. El liderazgo se refiere a guiar, incentivar y coordinar al equipo para garantizar que las tareas se lleven a cabo como se había previsto, promoviendo una comunicación clara y la colaboración entre los integrantes de la empresa. Por último, la supervisión asegura que los resultados sean coherentes con las metas planteadas, analizando variaciones y implementando acciones correctivas. Entender y aplicar estas fases de manera adecuada asegura que la gestión administrativa sea lógica, eficaz y capaz de responder a cambios tanto internos como externos.

- **Planeación:** Es el papel que inicia el ciclo, dado que define los aspectos y criterios básicos que sustentan los otros. La preparación implica identificar las bases que orienten las acciones venideras. El procedimiento de planificación abarca la fijación de metas, la condición futura deseada y las directrices generales de las actividades que se deben llevar a cabo para lograrlas. Así, planificar implica establecer las metas que se aspiran a lograr y las estrategias apropiadas para lograrlas.

La planificación cruza todos los niveles de la organización y, por ende, se planifica a partir de las realidades disímiles en cada caso; en derivación, existen planes de distinta naturaleza. Los planes pueden establecerse sobre los métodos de trabajo, pueden estar relacionados

con la sucesión de actividades en el tiempo, pueden referirse a comportamientos esperados o pueden establecerse en relación a la asignación de fondos.

- **Organización:** En esta ocasión, nos enfocamos en la actividad de establecer una entidad, o sea, una agrupación social, creada intencionadamente para alcanzar objetivos concretos.

Esta labor consistirá principalmente en la organización de la entidad con el fin de alcanzar las metas fijadas. Se centra en cuál es la forma más efectiva de dividir las tareas y cómo reunir y sincronizar las actividades de manera óptima, además de establecer jerarquías de autoridad y responsabilidad, y asignar individuos y recursos a roles determinados. Dependiendo del grado organizativo que consideremos, podemos abordar distintas actividades de diseño organizacional. En el nivel operativo, el diseño abarca el análisis y la definición de funciones. Esta actividad implica identificar el conjunto de responsabilidades que conforma cada cargo específico, es decir, su contenido. En el nivel intermedio, el diseño se refiere a la organización de las unidades basándose en un criterio uniforme, lo que implica clasificar las funciones laborales de acuerdo a algún principio lógico, como sería por departamentos, por productos, por tipo de cliente, por localización física, entre otros. En la cumbre directiva, el diseño organizacional se relaciona con la entidad en su totalidad y, de acuerdo con los criterios mencionados anteriormente, se identifica el tipo de organización según las cualidades de su estructura.

- **Dirección:** Las actividades iniciales, como la planificación y la organización, se referían a las acciones que preceden a la actividad organizacional. La planificación se enfocaba en la creación de programas que orienten la acción de la organización, mientras que la organización se ocupaba de estructurarla adecuadamente para alcanzar los objetivos fijados. La función de liderazgo está relacionada con guiar esta entidad social hacia el cumplimiento de dichos objetivos, es decir, cómo se activa el potencial de acción que tiene una organización.

En este contexto, el liderazgo implica tomar decisiones sobre cómo dirigir los esfuerzos de las personas hacia el logro de los objetivos establecidos. A medida que se avanza en la jerarquía organizacional, la importancia de la función de liderazgo aumenta, dado que quienes lideran asumen la responsabilidad de los resultados obtenidos por su equipo. Por esta razón, deben buscar, ante todo, crear las mejores condiciones para que su equipo realice eficientemente las tareas y alcance los resultados deseados.

Para llevar a cabo esta función, son necesarias habilidades específicas relacionadas con la comunicación, la capacidad de liderazgo y la motivación. Al igual que las funciones previamente mencionadas, el liderazgo recorre toda la estructura de la organización, ya que se requieren acciones de liderazgo en todos los niveles. En el nivel operativo, corresponden a supervisores y encargados; en el nivel medio, a mandos intermedios; y en el ejecutivo, a gerentes, directores o líderes. La terminología utilizada

para referirse a cada uno de estos roles dependerá de la naturaleza y estructura de la organización.

- **Control:** En el ámbito de la gestión, la función del control tiene como propósito verificar los resultados alcanzados a través de la acción organizativa y compararlos con los planes definidos. Los procesos de control tienen como meta detectar las discrepancias entre lo que se había previsto y los resultados reales, con el fin de encontrar las razones detrás de esas diferencias y corregir la dirección de la actividad organizativa mediante acciones correctivas, para alinearse con los objetivos establecidos. El proceso de planificación está estrechamente vinculado con el control, ya que efectuar un control sin basarlo en un plan sería inútil, al no contar con un criterio que sirva de referencia tanto para las acciones de la organización como para el mecanismo de control.

Asimismo, las organizaciones más avanzadas e innovadoras implementan estrategias de aprendizaje que les facilitan reflexionar sobre cómo ejecutan sus tareas y abordan sus desafíos, con el propósito de optimizar sus actividades y mejorar su rendimiento.

Las funciones de la administración no son exclusivas de la dirección estratégica de la organización, sino que atraviesan todos los niveles organizacionales. En cada nivel organizacional, hay un conjunto de funciones relacionadas con la administración a ejecutar.

En este sentido se analiza las distintas funciones inherentes a la administración (planeación, organización, dirección y control) en

relación con el tiempo relativo dedicado a cada una de ellas en los distintos niveles organizacionales. Los niveles directivos superiores dedican mayor tiempo a la planeación y a la organización que los directivos de los niveles inferiores. En cambio, en estos últimos la dirección demanda una cantidad de tiempo relativamente mayor que en los directivos superiores.

De manera práctica, estas cuatro funciones están estrechamente conectadas en una interacción activa y conforman lo que se conoce como el proceso de gestión, el cual tiene un carácter secuencial que se manifiesta a través del ciclo administrativo. Este ciclo sugiere que, a medida que avanza el proceso, los resultados alimentan al ciclo posterior. Al mencionar que las funciones están en una compleja y cercana interacción dinámica, nos referimos a que el proceso no es simplemente lineal, en el que una función produce la siguiente, sino que hay una complicada interrelación bidireccional entre las funciones. De modo que la planificación no es rígida, sino que, a medida que se desarrolla la acción organizacional, sobre la base de la planeación, se identifican los desvíos entre lo esperado y los resultados obtenidos, aunque estos sean parciales, a fin de ajustar alguno de los elementos predefinidos. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 9.

Tabla 8. Actividades de aprendizaje No. 1.5.

Tipo de Actividad	Documento Avance APE	Tipo de Aprendizaje
Tema	Etapas del proceso administrativo.	APE
Objetivo	Describe la importancia que tiene la gestión en la organización y explica las diferentes capacidades y roles que cumplen los gerentes, investiga las diversas formas de organización empresarial.	
Instrucciones	Trabajo colaborativo Deberán remitir en esta semana el avance del trabajo APE y deberán subir al EVEA. Ver planificación APE Lectura comprensiva de la unidad 1 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad Revisar estructura en el EVEA	
Formato entrega	DOCUMENTO EN PDF	
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.	

Tabla 9. Rúbrica de evaluación No. 1.5.

<i>PUNTAJE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
1,5	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
1	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
0,5	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
0.01	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE

CAPÍTULO II

2 PROPOSITO DE LA PLANEACION Y ADMINISTRACION POR OBJETIVOS(APO)

La planeación y la administración por objetivos (APO) constituyen herramientas esenciales en la gestión moderna, ya que permiten orientar los esfuerzos de una organización hacia metas claras y alcanzables. El propósito de la planeación es anticipar el futuro, definir cursos de acción y establecer prioridades que garanticen un uso eficiente de los recursos. Por su parte, la APO se centra en la fijación de objetivos específicos, medibles y compartidos entre directivos y colaboradores, lo que favorece la participación activa y el compromiso de todos los niveles de la empresa.

Su finalidad principal es alinear las metas individuales con los objetivos organizacionales, promoviendo la responsabilidad, la motivación y la evaluación constante del desempeño. De esta manera, la planeación y la APO no solo permiten coordinar acciones y evitar la improvisación, sino que también fortalecen la productividad y el crecimiento sostenible de las organizaciones en entornos cambiantes y competitivos.

Resultado de aprendizaje:

Identifica el proceso de la planeación y determina cual es el propósito de la administración por objetivos. (APO).

2.1 La Planeación en la administración

La planificación en la gestión representa una etapa clave que ayuda a las entidades a fijar metas, desarrollar planes y prever los recursos requeridos para lograr sus objetivos. Esta tarea administrativa simplifica el proceso de decisión, minimiza las dudas y organiza las actividades entre las varias jerarquías de la entidad. Una planificación adecuada fomenta la eficiencia, maximiza los recursos y asegura que las acciones llevadas a cabo estén en consonancia con las metas estratégicas, asegurando un rendimiento organizacional consistente y duradero.

2.1.1 La planeación

La planificación es una de las tareas clave en la gestión y sirve como el inicio para el crecimiento de cualquier entidad. Se describe como la actividad donde se fijan metas, se identifican los pasos necesarios para lograrlas y se distribuyen los recursos de forma eficiente. La planificación ayuda a las organizaciones a prever transformaciones, disminuir la incertidumbre y tomar decisiones estratégicas fundamentadas en información confiable.

Hay varios tipos de planificación: estratégica, táctica y operativa. La planificación estratégica se ocupa de establecer la misión, visión y metas generales de la organización a largo plazo, teniendo en cuenta el contexto externo y los recursos internos disponibles. Por su parte, la planificación táctica convierte los objetivos estratégicos en planes detallados para departamentos específicos, mientras que la planificación operativa se concentra en la implementación cotidiana de tareas y procedimientos.

El proceso de planificación consiste en diversas fases: análisis de la situación actual, formulación de objetivos, diseño de estrategias y políticas, creación de planes de acción y definición de indicadores de control. Una planificación exitosa depende de la participación activa de todos los niveles jerárquicos, promoviendo el intercambio de información, la colaboración y la motivación del equipo.

En la situación actual, donde los ambientes organizacionales son cambiantes y sumamente competitivos, la planificación se transforma en una herramienta estratégica esencial. No solo facilita el logro de los objetivos organizacionales, sino que también permite la adaptación a cambios internos y externos, maximiza el uso de recursos y garantiza la viabilidad de la organización a largo plazo. La planificación, entonces, no es simplemente una actividad administrativa, sino un proceso global que orienta a la empresa hacia el éxito.

- La planificación como fuente de ideas: en numerosas ocasiones, las ideas no emergen, no avanzan o no se ejecutan. Si se conserva su esencia innovadora, el proceso de planificación ofrece una oportunidad para reflexionar, estimula la creatividad y favorece la creación de ideas frescas.
- La planificación como supervisión: el hecho de planificar no solo se refiere a la creación de ideas, sino que también es fundamental analizar dichas ideas, plasmarlas en un documento, evaluar los recursos necesarios y los resultados esperados, considerar el efecto que tendrán en la organización en su conjunto, prever los obstáculos que podrían surgir y, finalmente, comprobar la viabilidad y factibilidad de las ideas.

- La planificación como estructuración: una vez que una idea ha sido concebida y un agente “conoce” (o piensa que conoce) sobre su viabilidad y factibilidad, debe estructurarla para presentarla a otro agente que tenga la capacidad de autorizar o rechazar los planes de acción, como sería un socio, un cliente, un proveedor, la misma organización o cualquier agente externo (inversor, entidad gubernamental, banco, entre otros). Los instrumentos de planificación facilitan la estructuración de ideas y planes de acción de manera que puedan ser justificadas y comunicadas a quienes toman decisiones.
- La planificación como organizadora de la acción: en este contexto, la atención se centra no en qué hay que hacer, sino en cómo se debe hacer. Numerosos proyectos fallan debido a una insuficiente previsión de los recursos, una mala estimación de los plazos, el camino a seguir, la falta de asignación de tareas, la ausencia de coordinación en los esfuerzos, es decir, la acción no fue planificada. Esto representa la planificación como programación que se caracteriza por su adaptabilidad e informalidad, así como por la modificación constante de lo planificado si las condiciones cambian.
- La planificación como unificadora de la organización: el propio proceso de establecer un presupuesto, realizar análisis estratégicos regulares de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), o simplemente participar en reuniones donde se discuten estos asuntos, tiene un gran potencial para eliminar barreras entre departamentos, fomentar

la cultura de trabajo en equipo, el compromiso, la participación y garantizar la coherencia en la acción.

El proceso de planificación no debería limitarse a momentos formales de planificación. En contextos inciertos y sumamente complejos como los actuales, son necesarios planes específicos (que ofrezcan seguridad) y flexibles (que se puedan ajustar). La planificación debe ser un proceso constante, que requiere de sistemas de información eficaces. Esto implica una serie de requerimientos que influirán en la estructura de la organización y en las personas que la conforman.

Desde una perspectiva formal, es esencial crear estructuras que promuevan la interacción entre todos los grados de la organización. A menudo, las ideas más valiosas emergen de los niveles operativos. Esto conlleva, entre otras acciones, involucrar a todas las capas jerárquicas en el proceso de planificación y proporcionarles la formación necesaria para que puedan definir sus propios objetivos y metas. Además, se necesita una buena capacidad de análisis y disposición para considerar propuestas innovadoras, sin importar su origen, así como un sentido agudo que permita adaptarse a las situaciones imprevistas y modificar el plan cuando sea necesario. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 11.

Tabla 10. Actividades de aprendizaje No. 2.1.

Tipo de Actividad	Infografía	Tipo de Aprendizaje
Tema	La planeación	AA
Objetivo	Identifica el proceso de la planeación y determina cual es el propósito de la administración por objetivos. (APO).	
Instrucciones	Trabajo grupal Realice una infografía sobre la planeación Subir al EVEA el material Lectura comprensiva de la unidad 2 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad	
Formato entrega	Documento PDF	
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.	

Tabla 11. Rúbrica de evaluación No. 2.1

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La planeación
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La planeación
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La planeación
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La planeación
0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La planeación

2.2 Proceso general de planeamiento

La planificación puede considerarse como un esfuerzo lógico en la toma de decisiones que busca unificar las acciones dentro de la organización. En este contexto, se trata de establecer una jerarquía de los objetivos de la organización, organizándolos en una secuencia de medios afines. De esta manera, los objetivos generales se dividen en metas de menor nivel, que pueden incluir objetivos a nivel departamental, divisional o sectorial, hasta llegar a los objetivos operativos, los cuales detallan conjuntos de instrucciones sobre las actividades esenciales para llevar a cabo los planes. Al avanzar en la jerarquía de objetivos, estos se vuelven más específicos y precisos, y se pueden considerar como metas.

Además, este proceso facilitará la creación de los controles necesarios antes, durante y después de la implementación. Es importante señalar que el proceso de planificación e implementación no es lineal y rígido, sino que hay una constante retroalimentación, donde cada subproceso genera resultados que se convierten en insumos para un nuevo proceso (es relevante recordar lo señalado sobre cómo las ideas generan acciones que a su vez producen nuevas ideas).

Por lo tanto, la función de planificación es responsable de establecer la misión y visión, de definir los objetivos y metas, de delinear estrategias y tácticas para alcanzar lo anterior, así como de fijar los estándares de eficacia y eficiencia necesarios para lograr el propósito de la organización. Estas métricas de productividad se utilizarán más adelante en la función de control, para examinar y evaluar desviaciones, y cuando se produzcan, se tomarán medidas para corregirlas.

2.2.1 *Misión y visión*

La misión y la visión son aspectos cruciales en la administración, ya que establecen la esencia, el objetivo y el rumbo de una organización. La misión articula el propósito fundamental de la empresa, los bienes o servicios que proporciona y el público al que se dirige. Tener una misión bien definida ayuda a los miembros de la organización a entender su función y a sincronizar sus acciones con los objetivos estratégicos, lo que favorece decisiones alineadas y una buena comunicación tanto interna como externa.

Por otro lado, la visión proyecta un futuro deseado, indicando cómo la organización aspira a posicionarse a mediano o largo plazo. La visión

actúa como un marco estratégico, inspirando al equipo y dirigiendo la planificación de metas y proyectos. Ambas herramientas son complementarias: la misión se enfoca en el presente y en la labor actual de la organización, mientras que la visión plantea objetivos ambiciosos y promueve la innovación y el desarrollo. Juntas, misión y visión refuerzan la identidad de la organización, optimizan el trabajo en equipo y ayudan a alcanzar de manera sostenible los objetivos estratégicos.

2.2.2 *Objetivos y metas*

En la administración, los objetivos y metas son herramientas clave que ayudan a dirigir las acciones de la organización y a evaluar su rendimiento. Los objetivos indican los resultados generales que la empresa busca lograr en un tiempo específico, actuando como referencia para la toma de decisiones y la planificación estratégica. Es fundamental que sean precisos, alcanzables y que se alineen con la misión y visión de la entidad.

Por otro lado, las metas son enunciados concretos y medibles que permiten verificar el avance hacia los objetivos. Representan puntos de referencia específicos que facilitan la supervisión de las acciones y el control de resultados. La formulación de objetivos y metas exige un examen del contexto interno y externo, tomando en cuenta los recursos disponibles, las habilidades del personal y los factores del mercado.

La correcta definición de objetivos y metas promueve la colaboración entre diferentes departamentos, optimiza la utilización de recursos y ofrece un marco para el análisis del rendimiento organizacional. De

este modo, la entidad puede ajustar sus estrategias y asegurar el cumplimiento efectivo de su misión y visión.

2.2.3 Estrategias y tácticas

En el campo de la gestión, las acciones y métodos son elementos clave para cumplir con las metas de una organización. Las acciones representan los enfoques a largo plazo que orientan a la entidad hacia sus objetivos, tomando en cuenta el examen del entorno y los recursos que tiene a su disposición. Por su parte, los métodos son intervenciones concretas y a corto plazo que se llevan a cabo para implementar las acciones de manera eficiente.

Según Gamble et al (2023), una acción bien fundamentada permite que la organización prevea modificaciones en su entorno y se ajuste a ellas, al mismo tiempo que los métodos aplicados eficazmente garantizan que la acción se lleve a cabo con éxito. Thompson (2023) también resalta que una combinación correcta de acciones y métodos ayuda a las organizaciones a elevar su competitividad y operatividad.

Es crucial que las organizaciones reconozcan la conexión entre acciones y métodos para maximizar sus recursos y alcanzar sus objetivos de manera eficiente. Una adecuada planificación de las acciones, acompañada de métodos claramente definidos, facilita la adaptación a cambios en el entorno y optimiza el rendimiento de la organización.

2.2.4 Niveles de planeamiento

Tal como se puede reconocer una jerarquía en los objetivos de una organización, también se puede observar una jerarquía en los planes creados. Desde esta perspectiva, es posible distinguir tres niveles de planeación según su naturaleza: la planeación estratégica, la planeación táctica y la planeación operativa.

La planeación estratégica implica un proceso formal que busca establecer los objetivos a largo plazo de la organización, así como las estrategias para alcanzarlos. Este proceso proporciona un marco para las acciones de toda la organización. Se orienta hacia el largo plazo, con un horizonte temporal que abarca varios años, y ofrece directrices para cumplir con los objetivos generales de la entidad. Para ello, considera a la organización como un conjunto interrelacionado, abarcando todas sus distintas áreas y recursos en su totalidad.

La planeación táctica se desarrolla dentro del contexto del plan estratégico, donde cada departamento formula un plan general que se proyecta a mediano plazo (como un plan anual, por ejemplo). En este plan se detallan los recursos disponibles para alcanzar las metas del departamento.

La planeación operativa se enfoca en el corto plazo y especifica las tareas o actividades necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Observando el proceso de planeación, se puede notar que es un proceso basado en la toma de decisiones. Las decisiones estratégicas dan dirección a las tácticas, mientras que estas dan forma a las acciones

operativas; cada una representa un paso en el proceso que transforma ideas en acción y es a su vez un proceso decisorio. A medida que se avanza en los planes, estos van adquiriendo mayor detalle, pasando de un enfoque cualitativo a uno más cuantitativo, y de un horizonte a largo plazo a otro a corto plazo.

En el contexto de la planeación, las decisiones se organizan desde la estrategia hacia la táctica y la operación. Generalmente, las decisiones estratégicas, que no están programadas, se encuentran en el nivel más alto; las tácticas, que son programables, en un nivel intermedio; y las operativas, que están programadas, en el nivel más bajo. Sin embargo, no siempre es así, ya que en todos los niveles jerárquicos de la organización se toman decisiones de los tres tipos mencionados. Por ejemplo, un vendedor que resuelve un imprevisto con un cliente importante está llevando a cabo una tarea que impacta en gran medida a la organización y toma una decisión no programada que puede ser considerada estratégica. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 13.

Tabla 12. Actividades de aprendizaje No. 2.2.

Tipo de Actividad	Glosario	Tipo de Aprendizaje
Tema	El proceso de planeamiento	ACD
Objetivo	Identifica el proceso de la planeación y determina cual es el propósito de la administración por objetivos. (APO).	
Instrucciones	Trabajo grupal Realizar un glosario sobre el proceso de planeamiento Subir al EVEA el trabajo. Lectura comprensiva de la unidad 2 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad La directiva del curso sorteará el orden de exposición.	
Formato entrega	Documento PDF	
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.	

Tabla 13. Rúbrica de evaluación No. 2.2

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2,5	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: El proceso de planeamiento
2	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: El proceso de planeamiento
1,5	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: El proceso de planeamiento
1	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: El proceso de planeamiento
0.5	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: El proceso de planeamiento

2.3 Determinación de objetivos y principios/etapas que rigen el proceso administrativo

La fijación de metas en la gestión orienta todas las actividades dentro de una organización. La administración se basa en fundamentos como la unidad de dirección, la colaboración y la eficacia, y abarca fases conectadas: planificación, organización, liderazgo y supervisión, garantizando que los objetivos se logren de forma sistemática y eficaz.

2.3.1 Etapas del proceso del planeamiento

La formulación de la estrategia inicia con una fase de análisis que incluye la determinación de la misión y visión de la entidad, así como la evaluación de las circunstancias internas y externas (análisis FODA),

con el fin de establecer la estrategia que orientará las actividades de toda la entidad.

El análisis FODA identifica los elementos positivos y negativos de una entidad, relacionándolos con sus factores internos y externos. De esta manera, se elabora una matriz con dos filas y dos columnas.

Desde la perspectiva interna, se busca identificar las fortalezas y debilidades de la organización, tanto actuales como futuras, para poder alcanzar sus metas. Las fortalezas se refieren a los aspectos favorables (recursos materiales e inmateriales, tales como capacidades operativas, solvencia financiera, imagen corporativa favorable, personal comprometido y un ambiente laboral positivo, así como responsabilidad ambiental). Las debilidades se refieren a los factores internos que dificultan el buen rendimiento de la entidad (rezago tecnológico, altos niveles de impagos por parte de los clientes, escaso reconocimiento por parte de la comunidad, dificultades para acceder a los medios de comunicación, entre otros).

Las oportunidades y amenazas son aspectos que influyen o pueden influir en la organización, pero que están relacionados con el entorno. Ejemplos de oportunidades incluyen segmentos de mercado no atendidos, necesidades insatisfechas que podría cubrir otra entidad, posibilidad de establecer alianzas con otras organizaciones, incremento en el consumo, entre otros. Ejemplos de amenazas abarcan la entrada de nuevos competidores, cambios en las preferencias de los consumidores y variaciones en los factores económicos.

2.3.2 Definición de las estrategias

Después de llevar a cabo el análisis FODA, la entidad puede definir sus objetivos estratégicos. Estos objetivos conducen a la siguiente fase, donde se formulan diferentes estrategias que serán estudiadas y de las cuales se elegirá una. Esta fase se asemeja a la etapa de diseño dentro del proceso de toma de decisiones.

Cada una de estas estrategias actuará como un marco para la formulación de objetivos tácticos, que son menos importantes que los estratégicos en la jerarquía de medios a fines. Estos objetivos son más detallados en comparación con los generales, los cuales están asociados a cada división o área de la organización y recibirán una cantidad específica de recursos. Además, se crearán sistemas de información y control necesarios para supervisar las acciones realizadas por cada área, su alineación con los objetivos estratégicos de la organización y su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno.

Debido a la complejidad y la falta de certeza a la que se enfrentan, los planes estratégicos ofrecen directrices sobre cómo debería reaccionar la organización frente a ciertos cambios en el entorno. Estas estrategias alternativas que pueden implementarse si ocurren determinadas situaciones son conocidas como planes de contingencia.

2.3.3 Implementación

La ejecución del plan estratégico abarca la emisión de directrices, la comunicación de estas a quienes deben llevarlas a cabo, la elaboración

de planes tácticos y operativos para cada área, y la distribución de recursos en todas las secciones de la organización.

Numerosos planes no se ponen en práctica o fracasan en su ejecución porque no se consideraron correctamente los recursos necesarios (financieros, tecnológicos y humanos) durante la etapa de planificación. Por este motivo, hoy en día las instituciones incluyen a los encargados de la implementación en el proceso de planificación.

Incluso en aquellas entidades que poseen procesos de planificación bien estructurados, los planes pueden no alcanzar los resultados esperados; esto sucede porque las organizaciones, junto a su entorno amplio y su entorno específico, son sistemas sumamente complejos, cambiantes y llenos de incertidumbre, lo que hace imposible anticipar lo que puede suceder. Así, tanto la estrategia como la planificación son actividades que no se realizan una sola vez, sino que son continuas; las instituciones están constantemente analizando y evaluando su estrategia con el fin de maximizar sus capacidades para aprovechar las oportunidades que surgen, al tiempo que se protegen ante amenazas y buscan disminuir sus debilidades. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 15.

Tabla 14. Actividades de aprendizaje No. 2.3.

Tipo de Actividad	Ensayo	Tipo de Aprendizaje
Tema	Etapas del proceso del planeamiento	AA

Objetivo	Identifica el proceso de la planeación y determina cual es el propósito de la administración por objetivos. (APO).
Instrucciones	Trabajo individual Realice un ensayo sobre las Etapas del proceso del planeamiento Utilizando la guía metodológica y apoyándose en otra bibliografía, mediante una lectura comprensiva, desarrolle la actividad. El documento debe realizarse en tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 e interlineado de 1.5. Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad La directiva del curso sorteará el orden de exposición.
Formato entrega	Documento PDF
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.

Tabla 15. Rúbrica de evaluación No. 2.3

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Etapas del proceso del planeamiento
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: E Etapas del proceso del planeamiento
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Etapas del proceso del planeamiento
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Etapas del proceso del planeamiento
0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Etapas del proceso del planeamiento

2.4 Garantizar el éxito en la gestión empresarial

Asegurar el triunfo en la administración empresarial demanda una planificación detallada, un liderazgo poderoso y un uso eficiente de los recursos. Esto abarca la creación de metas nítidas, la promoción de ideas nuevas, la estimulación del equipo y la capacidad de ajustarse a transformaciones en el entorno. La organización de procesos y las decisiones fundamentadas en datos fidedignos garantizan resultados a largo plazo y una posición competitiva.

2.4.1 El proceso de control

Como se explicó anteriormente, no hay certezas de que los eventos se desarrollen como se anticipó; en realidad, tampoco hay certeza de que

los planes continúen siendo la mejor manera de lograr las metas, ni que esas metas sean realmente lo que se desea alcanzar.

El control es el procedimiento mediante el cual se determina si la estrategia, los planes, la estructura y las acciones se realizan como se esperaba y si los resultados coinciden con lo proyectado. Además, el control proporciona información acerca no solo de los aspectos internos de la organización, sino también del contexto externo, para evaluar si los objetivos establecidos son adecuados o si es necesario considerar unos nuevos. En este sentido, la información se genera en tres niveles:

- ¿Estamos llevando a cabo nuestras actividades correctamente? ¿Son los resultados los esperados?
- ¿Estamos avanzando por el camino correcto? ¿Es el plan apropiado?
- ¿Nos dirigimos al destino adecuado? ¿Son los objetivos los correctos?

Como se mencionó anteriormente, el control permite que el ciclo de la planificación (concebido como un proceso de toma de decisiones dinámico) continúe funcionando al suministrar información para crear planes nuevos y mejores.

Las funciones del control varían. Es útil para evaluar, corregir, coordinar, prevenir, delegar, recompensar, sancionar, motivar y aprender. Para estas funciones, podemos identificar tres tipos de control.

Control preventivo: busca obtener información que permita ejecutar acciones necesarias antes de que surja un problema. Por ejemplo, en las fábricas, la revisión de insumos antes de ingresar al proceso de

producción es un control preventivo, ya que se actúa antes de que ocurra el problema con una pieza defectuosa que afecte el producto final.

Al implementar un sistema de control preventivo, se identifican señales que indican que un problema está por surgir. En muchos casos, ante asuntos recurrentes, las organizaciones implementan programas de acción que estipulan cómo actuar ante la aparición de un síntoma.

Control concurrente: se lleva a cabo mientras se efectúan los planes y se enfoca en abordar los problemas que surgen durante su desarrollo. Estos controles se realizan simultáneamente con el proceso de producción de bienes y servicios.

Control de resultados o retroalimentación: aquí se valoran los resultados obtenidos y se comparan con lo que se había planificado. Esta información permite verificar si las actividades se han realizado como se determinó, si los planes han funcionado y, en caso de haber algún problema, facilita la toma de decisiones necesarias para solucionarlo. Además, fomenta la motivación cuando se han alcanzado buenos resultados y ayuda a aprender de los errores cuando los resultados no son favorables.

2.4.2 Etapas de proceso de control

El control se lleva a cabo en cuatro fases: establecer parámetros y criterios de rendimiento, evaluar el rendimiento, confrontar los resultados con los criterios establecidos y aplicar las acciones necesarias.

La primera fase, que implica definir los parámetros y criterios, consiste en responder a tres interrogantes: ¿qué se va a evaluar? , ¿cuándo y cómo se realizará la evaluación? , ¿con qué se compararán los resultados obtenidos?

La primera pregunta busca identificar las variables significativas que, debido a su importancia o implicaciones, necesitan ser monitoreadas. La segunda se refiere a la metodología y el momento en que se harán las evaluaciones (preventivas, concurrentes o de seguimiento). Por último, es necesario establecer ciertos criterios de referencia, estándares con los que se contrastarán los resultados obtenidos. Estos pueden derivar de pronósticos, objetivos establecidos a partir de resultados previos, promedios del sector, encuestas de mercado, estándares a nivel internacional, nacional o regional, o datos históricos, entre otros.

Al definir estos elementos, es crucial considerar las características que garantizan un control eficaz: debe integrarse con la planificación, ofrecer datos precisos, objetivos y oportunos, además de ser útil para la toma de decisiones. Si la información no es confiable, el riesgo al actuar en base a ella es elevado. Si los datos son buenos y precisos, pero no relevantes para la toma de decisiones, no tienen utilidad. Lo mismo se aplica si la información llega tarde y ya no es posible tomar medidas.

Por ello, al decidir qué se medirá, también se debe considerar cómo se llevará a cabo la medición y qué nivel de precisión y oportunidad se puede alcanzar con los recursos disponibles. El criterio predominante para seleccionar los métodos de control es la eficacia y eficiencia. Por ejemplo, una compañía podría desear conocer la opinión de cada uno de

sus potenciales clientes antes de lanzar un producto al mercado, pero eso resultaría poco viable por el coste, por lo que opta por realizar una encuesta a un grupo de posibles consumidores. La información puede no ser tan precisa, pero resulta más económica.

El segundo paso se refiere a la evaluación del rendimiento. En esta fase pueden surgir problemas imprevistos de la etapa anterior, que requieren modificaciones en cómo se definen las medidas. Puede ocurrir que los datos recopilados no sean útiles debido a errores en la recolección o que estén incompletos.

Para que un sistema de control sea eficaz, es fundamental el compromiso tanto de quienes realizan las mediciones como de aquellos que son evaluados. El nivel de compromiso dependerá en gran medida de cómo los empleados perciban el proceso de control.

La fase tres consiste en realizar una comparación entre los datos reunidos y los valores de referencia establecidos, lo cual es fundamental para generar información que apoye la toma de decisiones. Durante esta fase, la persona responsable de analizar los datos tiene que revisar los criterios establecidos en la primera fase y determinar si han sido apropiados. Un resultado excepcional podría indicar que los criterios iniciales eran demasiado bajos, mientras que un rendimiento deficiente podría señalar que eran excesivamente altos. En ambas situaciones, es necesario investigar las causas que provocaron las desviaciones.

Por último, con la información procesada, se deben implementar acciones que fomenten o corrijan el rendimiento de la organización. Al igual que la fase de control introduce una nueva fase de análisis para

tomar nuevas decisiones, esta fase representa el acto de tomar decisiones, cuyas acciones se evaluarán mediante nuevos procesos de control. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 17.

Tabla 16. Actividades de aprendizaje No. 2.4.

Tipo de Actividad	Documento Avance APE	Tipo de Aprendizaje
Tema	El proceso de control	APE
Objetivo	Identifica el proceso de la planeación y determina cual es el propósito de la administración por objetivos. (APO).	
Instrucciones	Trabajo colaborativo Deberán remitir en esta semana el avance del trabajo APE y deberán subir al EVEA. Ver planificación APE Lectura comprensiva de la unidad 2 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad Revisar estructura en el EVEA	
Formato entrega	DOCUMENTO EN PDF	
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.	

Tabla 17. Rúbrica de evaluación No. 2.4.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
1,5	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
1	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
0,5	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
0.01	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE

CAPÍTULO III

3 TOMA DE DECISIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La toma de decisiones en la organización es un proceso clave que influye directamente en el logro de los objetivos empresariales. Consiste en seleccionar, entre varias alternativas, la opción más adecuada para resolver problemas o aprovechar oportunidades. Este proceso requiere información confiable, análisis crítico y una visión estratégica que considere los recursos disponibles y el impacto de cada elección. Una decisión acertada permite mejorar la eficiencia, reducir riesgos y mantener la competitividad, mientras que una decisión equivocada puede generar pérdidas y conflictos internos. Por ello, es fundamental que los líderes desarrollen habilidades de razonamiento, comunicación y liderazgo participativo para fomentar decisiones efectivas.

Por otra parte, los principios de la organización administrativa establecen lineamientos que orientan la estructura y el funcionamiento de una entidad. Entre ellos destacan la división del trabajo, la jerarquía, la coordinación y la unidad de mando. Estos principios buscan ordenar actividades, definir responsabilidades y asegurar que cada integrante de la organización contribuya de manera armónica al logro de metas comunes. Al aplicarlos correctamente, se promueve la claridad, la disciplina y la eficiencia en los procesos, garantizando una administración más sólida y coherente frente a los retos del entorno empresarial.

Resultados de aprendizaje:

Investiga las diversas formas de entorno empresarial e incorpora habilidades para la toma de decisiones en la organización y desarrolla elementos esenciales en el proceso administrativo y en la toma de decisiones en la organización.

Relaciona los principios de la organización y los criterios de departamentalización, centralización y descentralización.

3.1 Ambiente y entorno empresarial

El entorno y las condiciones del negocio abarcan aspectos internos y externos que influyen en el funcionamiento de una entidad. Reconocer estos factores ayuda a los directivos a descubrir oportunidades, prever amenazas y hacer elecciones estratégicas. Un examen exhaustivo del entorno favorece la adaptabilidad, la competitividad y la viabilidad de la organización en el mercado.

3.1.1 La racionalidad en la toma de decisiones

La lógica en la selección de decisiones es un aspecto fundamental en la administración, puesto que permite que personas y entidades elijan las mejores opciones disponibles para lograr sus metas. Este procedimiento requiere una evaluación metódica y razonada de las alternativas, tomando en cuenta datos objetivos y criterios establecidos. No obstante, la implementación de la lógica en la selección de decisiones presenta múltiples limitaciones que deben ser reconocidas y manejadas de forma apropiada.

Este enfoque afirma que los individuos no siempre son capaces de realizar elecciones óptimas debido a restricciones en su capacidad de procesamiento cognitivo, la ausencia de información completa, y los límites temporales. En lugar de buscar la solución ideal, las personas a menudo eligen opciones que son "lo suficientemente adecuadas" para satisfacer sus necesidades inmediatas. Esta visión cuestiona la idea de que los agentes económicos actúan siempre de forma completamente racional

Además de las restricciones cognitivas, los sentimientos y factores subjetivos también juegan un papel en la elección de decisiones. Según Bonatti (2022), quienes toman decisiones no son seres totalmente racionales, sino que se ven afectados por su estado emocional. Esta influencia puede resultar en elecciones que, a pesar de parecer lógicas, no son necesariamente las más efectivas en el ámbito organizacional.

La incertidumbre y la complejidad del entorno también repercuten en la lógica en la elección de decisiones. En situaciones con múltiples variables e interrelaciones, los responsables deben enfrentarse a futuros inciertos. En tales circunstancias, la elección racional busca alcanzar las decisiones más efectivas, aunque siempre en un entorno de múltiples variables e interrelaciones (Bonatti, 2022).

Para abordar estas limitaciones y mejorar la calidad de las decisiones, las organizaciones adoptan diferentes modelos y herramientas. El modelo clásico racional sugiere un proceso ordenado que abarca la identificación del problema, la generación de alternativas, la evaluación de esas alternativas y la elección de la opción más adecuada. No

obstante, este modelo ideal muchas veces no se ajusta a la práctica, donde las decisiones deben tomarse bajo presión y con información incompleta.

En este contexto, la implementación de enfoques como la toma de decisiones en grupo y la utilización de tecnologías de la información puede contribuir a mejorar la lógica en el proceso decisional. La colaboración entre diferentes participantes permite integrar diversas perspectivas y conocimientos, lo que enriquece la evaluación de alternativas y disminuye los sesgos individuales. Además, las herramientas tecnológicas facilitan el acceso a información actualizada y al análisis de datos, respaldando una elección más informada y objetiva.

Es fundamental mencionar que, aunque la racionalidad es un objetivo anhelado en la selección de decisiones, no siempre se puede alcanzar en su forma más pura. Las organizaciones deben aceptar las limitaciones inherentes al proceso de toma de decisiones y establecer estrategias para gestionarlas de manera eficaz. Esto abarca capacitar a los decisores en técnicas de análisis crítico, fomentar una cultura organizacional que aprecie la reflexión y el aprendizaje continuo, y poner en marcha sistemas que apoyen la decisión, proporcionando información relevante y oportuna.

Para finalizar, la lógica en la elección de opciones es un elemento crucial para lograr el éxito de una organización. No obstante, su implementación adecuada demanda una comprensión clara de las restricciones que enfrentan quienes toman decisiones y la adopción de

métodos que reduzcan estos obstáculos. Al identificar y tratar estas restricciones, las entidades pueden elevar la calidad de sus elecciones y, como resultado, su rendimiento en un contexto cada vez más complicado y cambiante.

3.1.2 *La razón y el instinto*

La relación entre el razonamiento y los instintos ha sido objeto de estudio en áreas como la psicología y la filosofía. El razonamiento se relaciona con procesos mentales conscientes, intencionados y enfocados en la toma de decisiones fundamentadas en análisis lógico y planificación. Por otro lado, los instintos están relacionados con reacciones automáticas y heredadas que favorecen la supervivencia y la adaptación al medio ambiente. A pesar de sus contrastes, estas dos facetas no operan por separado, sino que interactúan y se afectan mutuamente en el comportamiento humano.

Los instintos sirven como una base esencial que dirige ciertas acciones de forma automática, brindando respuestas rápidas en situaciones que exigen una reacción veloz. No obstante, el razonamiento permite a las personas analizar estas respuestas instintivas, ajustarlas o superarlas según el contexto y los objetivos a largo plazo. En la vida diaria, las elecciones de los individuos resultan de esta interrelación: los instintos ofrecen inmediatez y confianza, mientras que el razonamiento aporta reflexión, análisis y planificación estratégica.

Investigaciones en neurociencia y psicología cognitiva han evidenciado que las emociones, profundamente conectadas con los instintos, desempeñan un papel vital en la toma de decisiones. Las emociones

afectan cómo se perciben los riesgos y las recompensas, complementando los procesos racionales y fomentando un comportamiento equilibrado. Así, el razonamiento y los instintos no deben ser vistos como contrarios, sino como elementos interdependientes del comportamiento humano. Entender cómo se relacionan estas dimensiones es clave para evaluar la conducta, optimizar la toma de decisiones y promover un desarrollo personal y profesional más consciente y eficaz. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 19.

Tabla 18. Actividades de aprendizaje No. 3.1

Tipo de Actividad	Organizador Gráfico	Tipo de Aprendizaje
Tema	La racionalidad en la toma de decisiones	AA
Objetivo	Investigar las diversas formas de entorno empresarial e incorpora habilidades para la toma de decisiones en la organización y desarrolla elementos esenciales en el proceso administrativo y en la toma de decisiones en la organización.	
Instrucciones	Trabajo grupal. Realice un organizador gráfico sobre La racionalidad en la toma de decisiones El documento debe realizarse en tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 e interlineado de 1.5. Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad.	

Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad La directiva del curso sorteará el orden de exposición.
Formato entrega	Documento PDF
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.

Tabla 19. Rúbrica de evaluación No. 3.1.

<i>PUNTAJE</i>	<i>DESCRIPCIÓN</i>
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La racionalidad en la toma de decisiones
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La racionalidad en la toma de decisiones
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La racionalidad en la toma de decisiones
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre La racionalidad en la toma de decisiones
0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La racionalidad en la toma de decisiones

3.2 Entorno interno de la organización

El entorno interno de la organización comprende todos los elementos que operan dentro de la empresa y afectan su desempeño, como recursos humanos, estructura organizativa, cultura, tecnología y procesos internos. Analizar este entorno permite optimizar la coordinación, la eficiencia y la toma de decisiones, fortaleciendo la capacidad de alcanzar objetivos estratégicos.

3.2.1 Metodologías basadas en el razonamiento

El método prescriptivo en el ámbito de las decisiones, relacionado con lo que se conoce como teoría de la elección, se centra en acciones que no son aleatorias o impulsivas, sino que surgen de un proceso de toma de decisiones anterior. En este proceso, el tomador de decisiones examina y evalúa diversas opciones para seleccionar la que considera más adecuada para alcanzar sus metas. La efectividad de estas acciones dependerá en gran medida de cómo se ha gestionado el proceso decisional.

Parte del principio de que cada elección es lógica, comprendiendo la lógica como cualquier nivel de reflexión, por más pequeño que sea, sobre las opciones disponibles y sus posibles resultados. En este sentido, la decisión no se limita a la simple selección de una opción, sino que se entiende como un proceso consciente, racional y deliberado, donde la elección de un curso de acción es la fase final.

Finalmente, sugiere un modelo general de toma de decisiones, fundamentado en axiomas y principios, que puede aplicarse a cualquier

elección, sin que importe su contenido. Este modelo consiste en una serie de elementos que son comunes a todas las situaciones de decisión.

3.2.2 *El proceso de influencia*

La elección ha sido conceptualizada como un proceso, lo que implica una serie de etapas que suceden una tras otra. Este proceso es una parte integral de lo que se conoce como el mecanismo de influencia.

El mecanismo de influencia se refiere a la manera en que un tomador de decisiones, ya sea un individuo o una entidad, intenta alterar el comportamiento de un entorno o la probabilidad de ciertos comportamientos. Este mecanismo se compone de dos elementos: la elección y la acción. La influencia se manifiesta a través de la elección y la acción, siendo definida por la primera pero llevada a cabo por la segunda.

Siguiendo esta perspectiva, la acción no está incluida dentro del proceso de toma de decisiones ni es un foco de interés dentro de este; se asume que cualquier decisión (si tiene el objetivo de influir en el entorno) debe materializarse en acción, considerándola evidente. Por otro lado, cualquier acción considerada lógica está precedida por una elección; de lo contrario, se considera simplemente como una reacción.

3.2.3 *Las etapas del proceso*

Para examinar las fases del proceso de influencia, es útil recordar la enseñanza sobre cómo abordar problemas en la educación primaria.

Por lo general, la estrategia para resolver problemas consistía en: a partir de un enunciado, primero se intentaba formular una cuestión; posteriormente, se sugería una posible solución. Cuando se aplicaba, esto proporcionaba un resultado que debía compararse con la cuestión inicial para determinar si el problema se había solucionado, lo que corresponde a la etapa de prueba o verificación.

Este procedimiento puede relacionarse con el proceso de influencia, que abarca la toma de decisiones, la ejecución de la opción seleccionada y el proceso de control, el cual proporciona la retroalimentación necesaria para continuar tomando decisiones.

¿Cómo resolvemos los problemas? ¿Cómo tomamos decisiones?

De esta manera, la fase de toma de decisiones engloba las tres etapas iniciales del proceso de influencia: inteligencia, diseño y selección. La decisión concluye con la elección del camino a seguir. Su ejecución (acción) está fuera de la toma de decisiones, pero forma parte del proceso de influencia.

3.2.4 *Inteligencia*

En la fase de inteligencia, se identifican oportunidades para tomar decisiones. Estas surgen al notar una discrepancia entre cómo imaginamos el futuro sin nuestra intervención y cómo anhelamos que sea ese futuro. Este proceso requiere de nuestra creatividad al preguntarnos: ¿cuál es nuestra situación actual?, ¿qué ocurrirá si no tomamos acción? , ¿cuál es nuestra meta?

Es un proceso en donde la persona encargada de decidir interpreta datos del entorno y de la organización, utilizándolos para definir futuros deseados para la entidad. Si esos futuros pueden lograrse simplemente dejando que las circunstancias sigan su curso, entonces no hay ninguna decisión que se deba tomar. En caso contrario, se busca la forma de alcanzarlos, iniciando así un proceso de toma de decisiones.

El resultado de esta fase de inteligencia es la formulación en palabras claras de la necesidad de decidir: la presentación de un inconveniente.

Temas como el desempleo, la pobreza, la injusticia, el analfabetismo y la explotación laboral son cuestiones que un gobierno debe considerar y sobre las cuales establece sus metas (crear empleo, promover justicia, educar, defender los derechos de los trabajadores, entre otros). Una empresa privada se esfuerza por descubrir nuevos mercados para comercializar sus productos y servicios debido a su deseo de expansionarse, lo cual no será posible sin decisiones sobre qué ofrecer, cómo fabricarlo, cómo enviarlo y cómo promocionarlo. Sin embargo, no es suficiente con solo tomar decisiones; también es necesario llevarlas a cabo, es decir, realizar las acciones precisas para su implementación.

Los alumnos de esta universidad están aquí porque eligieron estudiar en esta institución, pero también porque abandonaron sus hogares, tomaron un transporte público hacia la oficina de inscripciones, presentaron la documentación solicitada y llenaron los formularios necesarios. Si solo hubieran tomado la decisión sin llevar a cabo los pasos mencionados, hoy no serían parte de esta universidad.

En la siguiente fase, que corresponde al diseño, se busca recopilar más datos con el propósito de concretar mejor el problema. Durante esta etapa, se identifican los componentes necesarios para tomar la decisión.

Estos componentes, presentes en cualquier elección son: metas, opciones, factores incontrolables, resultados y criterios de evaluación. Las metas representan los estados que deseamos alcanzar, impulsándonos a tomar decisiones. Se relaciona con lo que se quiere lograr y el plazo en que se desea realizar (horizonte de planificación). A medida que se avanza de los objetivos más estratégicos a los más específicos, se vuelven más claros y se expresan en términos numéricos (“cubrir el 50% de las calles sin pavimentar en el próximo año”, “asegurar que el 90% de la población cuente con alcantarillado para el 2015”, “incrementar las ventas un 15% durante el 2012 en comparación con el 2011”, entre otros).

Definir las metas no es una tarea simple, ya que implica aclarar todos los detalles que rodean la meta (o las metas) de la decisión. Por ejemplo, una empresa puede tener la necesidad de establecer una estrategia comercial para maximizar el rendimiento de un producto en particular. Sin embargo, las opciones que se generen pueden afectar la calidad del producto, la percepción de los clientes, la efectividad del trabajo de los empleados, el entorno, la comunidad, etc. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 21.

Tabla 20. Actividades de aprendizaje No. 3.2.

Tipo de Actividad	Infografía	Tipo de Aprendizaje
Tema	Metodologías basadas en el razonamiento	AA
Objetivo	Investigar las diversas formas de entorno empresarial e incorpora habilidades para la toma de decisiones en la organización y desarrolla elementos esenciales en el proceso administrativo y en la toma de decisiones en la organización.	
Instrucciones	Trabajo grupal. Realice una infografía sobre Metodologías basadas en el razonamiento Utilizando la guía metodológica y apoyándose en otra bibliografía, mediante una lectura comprensiva, desarrolle la actividad. El documento debe realizarse en tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 e interlineado de 1.5. Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad La directiva del curso sorteará el orden de exposición.	
Formato entrega	Documento PDF	

Rúbrica de evaluación	de	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.
------------------------------	----	--

Tabla 21. Rúbrica de evaluación No. 3.2.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Metodologías basadas en el razonamiento
1.6	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Metodologías basadas en el razonamiento
1.2	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Metodologías basadas en el razonamiento
0.8	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Metodologías basadas en el razonamiento
0.4	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Metodologías basadas en el razonamiento

3.3 Principios que rigen el proceso administrativo

Las normas que controlan el proceso administrativo abarcan la planificación, la organización, la dirección y el control. Estos principios permiten una distribución eficaz de recursos, la sincronización de tareas y la elaboración de decisiones, garantizando que la entidad logre sus metas de forma organizada, eficiente y alineada con su misión y visión estratégica.

3.3.1 *La incertidumbre*

La duda se puede asociar con cualquier proceso decisional. Está vinculada a la opción de conocer o no lo que sucederá en el futuro al elegir entre distintas opciones. Tomar una decisión es un acto que mira hacia adelante, sin importar cuán inmediato sea; por eso, exige un ejercicio de imaginación que es conceptual y abstracto. Las repercusiones de nuestras elecciones, en el momento de decidir, residen en la mente de quien toma la decisión, donde son calculadas, suponen o se visualizan.

El resultado de cualquier acción, en términos generales, proviene no solo de la correcta ejecución de la opción seleccionada, sino también de factores que están fuera de nuestro control. Algunas de estas circunstancias son totalmente imprevisibles (como un sismo, un accidente vehicular, un incendio, etc.); sin embargo, otros pueden ser anticipados. Estos elementos se conocen como variables incontrolables. Una variable es un aspecto que puede adoptar diferentes niveles o comportamientos a lo largo del tiempo. Son incontrolables porque el que decide no tiene la capacidad de determinar qué comportamiento exhibirá.

Por ejemplo, el clima es una variable incontrolable: puede manifestarse de diversas maneras (soleado, lluvioso, nublado, cálido, frío, muy frío, etc.) y, aunque podemos tener información al respecto, no actuará de acuerdo a nuestras decisiones, no lo podemos controlar. Podemos decidir salir con paraguas o sin él, pero no tenemos la capacidad de decidir si va a llover o si estará despejado.

Evidentemente, en un proceso de toma de decisiones no es necesario evaluar todas las posibles circunstancias que pueden presentarse, ni podría realizarse, pero sí aquellas que sean más pertinentes (la cantidad de estudiantes que se inscribirán para establecer el número de profesores requeridos en una universidad, el impacto de una campaña de educación sexual para un programa de salud, el costo de un insumo específico para el proceso de fabricación, entre otros). La importancia de considerar una variable se determinará por el nivel de incertidumbre que presente y el efecto que su comportamiento tenga en los objetivos de la organización. Por norma general, cuanto más incierto se presente el comportamiento de una variable y mayor sea su efecto sobre la organización, más valiosa será la información relacionada con esa variable. Por ejemplo, las malas condiciones climáticas pueden no ser cruciales para un taller metalúrgico, pero sí lo serán para un productor agrícola.

Las variables no son intrínsecamente “controlables” o “no controlables”; eso dependerá de quién tome la decisión y de cómo esa persona interprete la situación. A veces, diferenciar lo que podemos controlar de lo que no podemos puede ser complicado.

Basándose en el conocimiento que el tomador de decisiones posea sobre las variables que no puede controlar, se pueden definir diferentes áreas para la toma de decisiones. Esta área se vincula con la manera en que el tomador percibe la situación en el momento de decidir, junto con la información que tiene a su disposición. Por ejemplo, si una persona está completamente convencida de que no va a llover, saldrá a la calle sin paraguas; actuará de esa forma porque tiene plena confianza en que no

lloverá. No obstante, puede que una tormenta le empape por completo. La realidad puede no comportarse como esa persona supone al decidir.

Si la persona que toma la decisión está segura de lo que sucederá en el futuro y de las repercusiones de las opciones que tome, se halla en una esfera de certeza, como en el ejemplo mencionado antes. Sin embargo, esta certeza es subjetiva, ya que es de quien decide. Esto no significa que lo contrario sea imposible, sino que el decisor piensa que la probabilidad de que ocurra algo diferente es nula.

En ciertas ocasiones, el tomador de decisiones logra reconocer un grupo manejable de variables que considera importantes y puede asignar probabilidades a cada comportamiento de estas variables. En este escenario, se está hablando de un ámbito de riesgo, donde la incertidumbre es cuantificable. Por ejemplo, si hacemos una apuesta sobre quién pagará la cena lanzando una moneda, cada uno tendría un 50% de posibilidad de ganar. Decidir en este caso es asumir un riesgo.

Sin embargo, muchas otras decisiones involucran variables cuyos comportamientos o probabilidades son inciertos. No hay certeza y carecemos de datos probabilísticos sobre estas variables, estando así en un estado de incertidumbre que no se puede cuantificar. Cuanto más prolongado es el periodo de decisión (y mayor es el horizonte de planificación), más complicado resulta incluso prever en parte lo que sucederá; el número de variables implicadas aumenta, y sus comportamientos son difíciles de imaginar debido a la escasa información que se posee sobre ellas.

Los resultados reflejan las repercusiones de cada una de las opciones, dado que ocurre uno de los escenarios anticipados para las variables incontrolables. Al igual que se definió para los objetivos, al evaluar los resultados potenciales, es esencial adoptar una perspectiva amplia que contemple la diversidad de consecuencias que puede generar nuestra intervención.

Una nueva forma de estructura organizativa puede resultar en procesos más efectivos, pero también podría causar desacuerdos entre los diversos grupos dentro de la organización, llevando a un ambiente de trabajo negativo. Un nuevo método de manufactura puede conducir a una reducción en los gastos, sin embargo, puede provocar contaminación y un mayor uso de energía. Al elegir una opción, se consideran todos sus posibles efectos, sean positivos o negativos, beneficiosos o perjudiciales. Por esta razón, al evaluar los resultados, es importante intentar incluir la mayor cantidad de consecuencias posibles de cada acción.

Al tomar una decisión, los criterios de selección son los que determinan qué se va a analizar en cada opción y cómo se valorarán los diferentes aspectos para optar por una de ellas. Son las normas que establecen cómo se relacionan los elementos para escoger una opción. Estos criterios no siempre se expresan claramente en una organización, lo que complica alcanzar acuerdos sobre las decisiones tomadas. Esto puede suceder porque quienes deciden no pueden explicarlas de manera sencilla, lo que se vincula con cómo los seres humanos toman decisiones, como se abordará más adelante.

Una vez establecidos los factores de la decisión, se avanza a la etapa de selección, donde se comparan los datos recopilados a partir de la evaluación de cada opción y se aplican los criterios para escoger la preferida según esos lineamientos. La conclusión del proceso de toma de decisiones se da con la elección del camino a seguir.

Estas fases raramente siguen un camino directo y lineal: al definir los factores de la decisión (diseño), puede encontrarse que el problema es mayor o diferente al inicialmente identificado, lo que regresa a la fase de análisis. Igualmente, al evaluar las opciones, pueden surgir nuevas alternativas que no se habían considerado previamente. Es un proceso de aprendizaje en el que se va y se vuelve hasta que se toma una decisión con la información disponible. Además, cada una de estas fases representa, por sí sola, un proceso de decisiones complejo. Los inconvenientes en diferentes niveles generan subproblemas, los cuales pueden requerir nuevos procesos de análisis, diseño y selección.

Al establecer el rumbo a seguir, se transita a la próxima etapa del proceso de influencia, que se centra en la ejecución de la opción seleccionada; es la acción que impactará al conjunto. Normalmente, poner en práctica una opción específica implica formular una nueva serie de decisiones sobre cómo se llevará a cabo, quiénes participarán en su realización, qué recursos se utilizarán, cómo se distribuirán las tareas necesarias y otros aspectos adicionales.

En las instituciones, a menudo hay una división entre quienes hacen las decisiones y quienes las llevan a cabo. Esta división puede provocar ciertos inconvenientes en la ejecución, principalmente por dos razones.

La primera es que, al momento de establecer la decisión, la persona encargada no tenía acceso a información adecuada sobre los recursos requeridos para realizar la acción. La segunda razón es que la transmisión de la decisión a la persona encargada de llevarla a cabo no es efectiva, lo que puede llevar a una interpretación diferente de la misma.

Además, durante la fase de ejecución pueden surgir problemas que no fueron considerados en la etapa de diseño, los cuales pueden obligar a reconsiderar los aspectos que componen la situación de decisión y la alternativa a implementar.

Por ejemplo, después de haber tomado la decisión de inscribirnos en la universidad (decisión), debemos acudir a la oficina para entregar la documentación (acción), lo que implica que necesitamos determinar cómo llegar (decisión). Supongamos que optamos por ir en bus y, al acercarnos a la parada (acción), nos damos cuenta de que olvidamos el dinero para el pasaje; en ese caso, tendríamos que iniciar un nuevo proceso de decisión sobre si regresamos a casa por el dinero, si decidimos ir a pie o si vamos al día siguiente.

Una vez que se ha puesto en práctica la opción, es decir, una vez ejecutada la acción e influido en la realidad, es necesario verificar los resultados obtenidos. Como se mencionó anteriormente, estos resultados no dependen solo de la ejecución del plan, sino que también están influenciados por factores externos al control de la institución, relacionados con la incertidumbre inherente al entorno. La puesta en

marcha de la alternativa crea un nuevo contexto, que puede presentar nuevos desafíos.

Por esta razón, el control actúa como un circuito de retroalimentación informativa, una nueva oportunidad para la inteligencia que impulsa el continuo proceso de toma de decisiones. Las decisiones generan acciones que, a su vez, provocan nuevas decisiones. El control proporciona datos útiles para identificar nuevas situaciones que requieren decisiones.

3.3.2 Enfoques basados en la intuición y el aprendizaje

Numerosas resoluciones que se efectúan dentro de las entidades se desarrollan en contextos altamente complicados y en constante evolución, con información que no está clara o completa, y, sobre todo, con un tiempo muy limitado. En tales situaciones, la habilidad de la entidad para tomar decisiones de manera ágil es primordial. Los métodos que se basan en el instinto y en la experiencia, desde un enfoque descriptivo, asumen que las organizaciones abordan sus dilemas utilizando rutinas o heurísticas (realizar), es decir, soluciones que han demostrado ser efectivas anteriormente (elegir) y que, por esta razón, se han repetido y convertido en parte de su funcionamiento (conservar). Estas rutinas representan un saber, una capacidad organizacional que la distingue de las demás.

El modelo normativo previamente mencionado tiene un enfoque más deductivo, a partir de premisas, principios y datos proporcionados por el decisor (la cual, por cierto, debe ser suficiente) “determina” cuál es la opción más adecuada teniendo en cuenta la visión (subjetiva) que el

decisor posee del mundo. El pasado no tiene relevancia más allá de la información que aporta sobre el futuro.

Por otro lado, los modelos descriptivos optan más por un enfoque inductivo. Aquí, el decisor participa en un proceso cognitivo y de aprendizaje, donde asimila conocimientos (nuevos métodos para resolver problemas) de forma heurística (mediante ensayo y error). Por ende, en lugar de desvincular la decisión de la acción, se fomenta la acción para facilitar nuevos aprendizajes. Así, el recorrido previo es clave, ya que es sobre la base de las acciones pasadas que se ha creado y acumulado el capital cognitivo de la organización.

Este saber es en su mayoría no codificado (no se expresa claramente) y, por lo tanto, resulta difícil de transferir. En ciertos casos al referirse al instinto, las decisiones se toman basándose en un conocimiento adquirido, aportado por la experiencia, del cual no se tiene plena conciencia, pero que permite seleccionar de forma rápida una opción.

Un ejemplo podría ser la habilidad de un conductor experimentado para decidir en el instante en que se cruza con una anciana que camina distraída por la calle. En una fracción de segundo, el conductor debe decidir si es mejor frenar, esquivar o continuar para evitar una tragedia mayor. No cuenta con el tiempo necesario para realizar un análisis sistemático y detallado de sus opciones.

En el contexto de estos modelos, la recomendación hacia las organizaciones se centra en facilitar el flujo del conocimiento, ofrecer distritos para la innovación, generar habilidades que permitan

aprovechar el saber disponible y fomentar el aprendizaje mediante rutinas de búsqueda de nuevas estrategias y soluciones.

Los sesgos y errores en el proceso de toma de decisiones. El mencionado Daniel Kahneman (2021) investiga patrones automáticos que las personas emplean para manejar la complejidad que caracteriza a la mayoría de las elecciones. Estos patrones fueron llamados “heurísticas”, y se determinó que frecuentemente generan resultados satisfactorios. No obstante, no son perfectos y pueden resultar en errores sistemáticos en el análisis de la información, conocidos como sesgos. Existen diversos ejemplos de estos sesgos o trampas en la literatura especializada, y se pueden señalar los siguientes.

- La trampa de anclaje ocurre cuando un tomador de decisiones otorga un exceso de importancia a la primera pieza de información que recibe, a pesar de que luego se le presenten numerosos datos contradictorios.
- En lo que se refiere a la trampa del statu quo, las personas intentan evitar realizar acciones que conlleven modificaciones significativas del estado actual, incluso aunque no sea sostenible. Esta situación es frecuente al intentar alterar procedimientos y estructuras organizacionales que anteriormente fueron efectivas, pero ya no cumplen esa función. Frases como “siempre hemos hecho las cosas de esta manera” hacen alusión a este tipo de sesgos.
- La trampa del costo hundido está vinculada a la dificultad que experimentamos al aceptar errores, lo que nos lleva a hacer elecciones que empeoran más aún el escenario, en un intento de

recuperar lo que ya se ha invertido, a pesar de que todo indique que un proyecto debería ser abandonado.

- La ilusión de control nos induce a sobreestimar el grado de control que tenemos sobre algunas situaciones aleatorias. Esto provoca que se subestimen las probabilidades de éxito de ciertos proyectos (Langer, 2023).
- Bazerman y Tenbrunsel (2022) abordaron el fenómeno de la conciencia restringida, donde las personas en las organizaciones no utilizan la información adecuada para decidir, incluso cuando esta está al alcance. Esto ocurre porque las personas no buscan, no utilizan o no comparten la información disponible.

Estos fenómenos pueden estar profundamente arraigados en nuestro inconsciente, lo que dificulta su evitación. Sin embargo, existen técnicas que pueden ayudar a minimizar sus efectos. Una de ellas es incorporar distintas perspectivas al proceso decisional, con el propósito de observar los diferentes aspectos del problema; buscar una mirada externa, por parte de alguien menos involucrado emocionalmente con el tema de la decisión, o nombrar a alguien como “abogado del diablo”, quien debe identificar los problemas de cada alternativa y plantear las preguntas más incisivas posibles. El primer paso es, no obstante, reconocer que estos sesgos existen y que todos tenemos la vulnerabilidad de ser influenciados por ellos. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 23.

Tabla 22. Actividades de aprendizaje No. 3.3.

Tipo de Actividad	Glosario	Tipo de Aprendizaje
Tema	La incertidumbre	ACD
Objetivo	Investigar las diversas formas de entorno empresarial e incorpora habilidades para la toma de decisiones en la organización y desarrolla elementos esenciales en el proceso administrativo y en la toma de decisiones en la organización.	
Instrucciones	Trabajo colaborativo Realice un glosario en base al tema La incertidumbre Lectura comprensiva de la unidad 3 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad Revisar estructura en el EVEA	
Formato entrega	DOCUMENTO EN PDF	
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.	

Tabla 23. Rúbrica de evaluación No. 3.3.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2,5	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La incertidumbre
2	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La incertidumbre
1,5	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La incertidumbre
1	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre. La incertidumbre
0,5	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: La incertidumbre

3.4 Tipos de las decisiones

Existen circunstancias en las que una respuesta rápida y natural es la apropiada. No obstante, muchas elecciones requieren un enfoque más meticuloso. A continuación, se presentará una clasificación de decisiones y se señalarán escenarios en los cuales ciertos modelos sobresalen sobre otros.

Un aspecto clave en este contexto es la percepción del mundo que posee la persona que toma decisiones. Esta es subjetiva y representa el conjunto de datos, sean verídicos o no (ya que, para el tomador de decisiones, lo que cree es lo que cuenta), así como las expectativas que tiene al momento de decidir.

En este marco, se identifica tres tipos de realidades a las que el tomador de decisiones puede enfrentarse (siendo el contexto en el que se hace la elección, que incluye al propio tomador). La primera de ellas es el mundo manejable, en el que la información accesible abunda, presenta poca complejidad y puede ser cuantificada, por lo que el cálculo es una herramienta adecuada. Es el ámbito de las decisiones programadas, que son sencillas y se aplican ante situaciones repetitivas ya estructuradas casi de manera automática. Por ejemplo, al carecer de un insumo específico, el departamento de abastecimiento sabe que debe comunicarse con un proveedor determinado, hacer el pedido, emitir la orden de compra y pasársela al área administrativa. Casi no se requiere reflexión; las alternativas son prácticamente inexistentes; no hay decisión realmente.

Por otro lado, están los mundos desafiantes, que son sumamente inciertos ya que dependen en gran medida del comportamiento de otros (rivales, competidores, adversarios). Son difíciles de predecir porque intervienen diversas variables que pueden reaccionar de maneras inesperadas. Se trata de mundos abiertos, donde siempre pueden surgir factores nuevos y sorprendentes. En estas situaciones, el cálculo es poco efectivo y la especulación se convierte en necesaria. Son los ámbitos de la política, en los que a través de la negociación intentamos armonizar posturas opuestas, acordar metas y establecer límites que pueden ser siempre vulnerados o ignorados. Las decisiones en los mundos desafiantes son las no programadas, su impacto es complicado de prever y suelen tener un gran efecto en la organización. Por ejemplo,

ingresar a un mercado desconocido o incentivar sectores productivos que tienen un alto grado de actividades de investigación y desarrollo.

Entre los dos tipos mencionados, se sitúan los mundos evasivos, que son más comunes en los niveles intermedios jerárquicos de las organizaciones. Su rasgo sobresaliente es que incluyen tanto elementos cuantificables como aquellos que no se pueden medir. Aquí, se combinan componentes estructurados y no estructurados, y predominan las decisiones que pueden ser programadas, muchas de las cuales pueden llegar a convertirse en decisiones programadas con el tiempo.

Otra tipología valiosa, que está relacionada con la anterior, es la que clasifica los niveles jerárquicos en el ámbito de la toma de decisiones. Según esta clasificación, se consideran políticas o estratégicas aquellas decisiones que se refieren a los fines de la organización y el método para alcanzarlos. El debate sobre los fines implica la necesidad de armonizar los intereses de los diferentes involucrados en el proceso de decisión. Estas decisiones son muy complejas, ya que los objetivos que una organización persigue determinarán todas sus acciones. Dichas decisiones establecen las estrategias, es decir, los caminos a seguir para cumplir con los objetivos.

Las decisiones administrativas o tácticas son las que se realizan para enlazar los recursos con los objetivos. Las tácticas permiten una mayor programación, dado que contemplan la disposición y asignación de recursos. Se trata de crear y elegir los recursos adecuados que permitan cumplir con la estrategia establecida. En esta fase, se emplean

procesos de planificación que establecen nuevos objetivos, hitos, planes y programas.

Las decisiones operativas o logísticas se relacionan con aquellas que son más habituales y sistemáticas; son cada vez más programadas al punto de permitir la aplicación automática de reglas y programas que han sido diseñados en los niveles de decisión más altos.

Las decisiones estratégicas se enfrentan a entornos decisionales bastante complejos y llenos de incertidumbre, ya que planificar con un horizonte a largo plazo dificulta prever lo que ocurrirá. Estas decisiones no están programadas. Por su parte, las decisiones administrativas abordan situaciones que son un poco más claras, guiadas por la estrategia organizacional. En este nivel, se toman decisiones tácticas que requieren cierto grado de cuantificación. Finalmente, las decisiones operativas culminan la programación de acciones especificando tiempos exactos para su ejecución. Son decisiones que se encuentran ante situaciones estructuradas, que se repiten y son rutinarias.

Por ejemplo, decidir establecer un comedor comunitario en un área específica puede considerarse una decisión política. La elección del lugar para su instalación sería una decisión administrativa, al igual que determinar el número de personas a contratar o fijar los horarios de funcionamiento. La resolución sobre el menú diario es operativa en relación a la decisión inicial.

El diagrama siguiente ilustra el proceso de toma de decisiones en diferentes niveles utilizando un enfoque sistémico. A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 25.

Tabla 24. Actividades de aprendizaje No. 3.4.

Tipo de Actividad	Presentación	Tipo de Aprendizaje
Tema	Tipos de las decisiones	ACD
Objetivo	Investigar las diversas formas de entorno empresarial e incorpora habilidades para la toma de decisiones en la organización y desarrolla elementos esenciales en el proceso administrativo y en la toma de decisiones en la organización.	
Instrucciones	Trabajo grupal. Realice una presentación sobre Tipos de las decisiones Subir al EVEA - Lectura comprensiva de la unidad 4 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad La directiva del curso sorteará el orden de exposición.	
Formato entrega	Documento PDF Láminas Power Point	

Tabla 25. Rúbrica de evaluación No. 3.4.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2,5	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Tipos de las decisiones
2	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Tipos de las decisiones
1,5	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Tipos de las decisiones
1	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre. Tipos de las decisiones
0,5	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: Tipos de las decisiones

3.5 Organización administrativa definición; Naturaleza y principios de la organización administrativa

En el ámbito de la gestión empresarial, la organización administrativa se refiere al conjunto de técnicas y procedimientos implementados para estructurar, supervisar y guiar una compañía mediante sus sectores, recursos y procedimientos, con el propósito de lograr sus metas o objetivos previamente establecidos.

Toda empresa o entidad tiene un sistema o una estructura particular, que dirige sus procesos de producción y determina su nivel de eficiencia o efectividad. Es decir, hay métodos de organización administrativa que

son más efectivos que otros, pero cada entidad cuenta con una jerarquía organizativa que define sus niveles, procesos y flujos.

La evaluación y posible mejora de esta estructura puede significar una reconsideración de los circuitos y patrones dentro de la empresa, lo que puede llevar a escenarios más óptimos y potentes.

Simultáneamente, la organización administrativa se considera tanto una disciplina como una técnica de evaluación empresarial, cuyo objetivo es entender cómo funcionan las organizaciones y desarrollar los modelos necesarios para su análisis.

3.5.1 Tipos de organización administrativa

Dependiendo de su estructura y características, se pueden identificar diferentes tipos de organización administrativa, tales como:

- Organización lineal. Este es el modelo clásico jerárquico, sencillo y en forma de pirámide, que presenta líneas de autoridad únicas y la comunicación fluye de manera unilateral, desde las visiones generales superiores de la estructura hacia las posiciones locales en la base. La toma de decisiones está completamente centralizada y existe un liderazgo único.
- Organización funcional. Esta es la adaptación moderna del modelo anterior, que organiza la empresa en departamentos, cada uno con su propio líder, y todos los líderes están bajo la dirección de la alta dirección de la empresa, ya sea de manera individual o a través de reuniones. Es un modelo perfecto para dividir el trabajo

en partes pequeñas, y las decisiones suelen ser tomadas consultando a los especialistas de cada área.

- Organización matricial. Se basa en proyectos y resultados esperados, creando equipos de trabajo interdisciplinarios que incluyen miembros de diversas áreas. Estos grupos cuentan con un líder de proyecto, son temporales y comparten información con otros proyectos de manera ocasional. En gran medida, actúan como células relativamente autónomas.
- Organización en comités. Funciona a través de comités, es decir, grupos pequeños encargados de analizar una fase o elemento específico del proceso productivo, ya sea de manera formal o informal. Los integrantes de los comités laboran de manera independiente y se reúnen periódicamente, generalmente involucrando a los líderes o jefes de cada departamento de la empresa, y pueden variar según las situaciones concretas a resolver.
- Organización en trébol. Implica la subcontratación o outsourcing de muchas de las funciones de la empresa, cuyo equipo central está formado por quienes gestionan las tareas externas y coordinan los diversos esfuerzos de la empresa. Este es un modelo popular en épocas de baja contratación laboral.

3.5.2 Principios de la organización administrativa

La estructura administrativa considera tanto la comunicación interna como la externa.

Cualquier tipo de estructura administrativa debe considerar lo siguiente:

- Compromiso con los objetivos empresariales. Primero que nada, una empresa debe tener clara su meta y el método para alcanzarla, y la estructura administrativa debe alinearse con esto. No tiene sentido implementar una línea de ensamblaje propia si se planea subcontratar la producción, por ejemplo.
- Equilibrio entre potestad y responsabilidad. La autoridad y la responsabilidad están interrelacionadas, y este principio es esencial en la creación de una estructura administrativa. Quienes ocupan roles de autoridad deben recibir una compensación justa y un conjunto de responsabilidades relevantes. De lo contrario, la jerarquía se verá afectada.
- Corriente de la comunicación. La comunicación en el interior de una empresa es crucial, ya que un empleado bien informado no solo tiene más alternativas al hacer elecciones, sino que también se sentirá más integrado en la organización y, en general, tendrá una mejor experiencia. Cada tipo de estructura organizativa permite o restringe diferentes formas de comunicación, tanto interna como externa.
- Alcance del control. Existen modelos organizativos más estrictos, donde se enfatiza el control y hay dinámicas de retroalimentación constantes. En contraste, hay modelos más flexibles que brindan al individuo mayores niveles de autonomía. Esto influirá en la elección del modelo de toma de decisiones y afectará otros aspectos de esta lista.
- Sostenibilidad. Cualquier modelo organizativo debe ser capaz de mantenerse a lo largo del tiempo, es decir, debe tener la capacidad

de adaptarse a situaciones cambiantes y seguir operando sin caer en el desorden o la inacción.

3.5.3 Elementos de una organización

Cada entidad administrativa se conforma por los siguientes componentes:

- Recursos de producción. En este contexto se incluyen todos los factores de la cadena de producción, es decir, aquellos que participan de manera directa en la conversión de materias primas en bienes o servicios. Por ejemplo: los equipos, los empleados, etc.
- Recursos de gestión. Son aquellos que supervisan y controlan el proceso de producción, aunque no participan directamente en él, procurando que se desarrolle adecuadamente. Por ejemplo: los puestos de liderazgo, los acuerdos de subcontratación, las herramientas de marketing, etc.
- Elementos esenciales. Son los recursos básicos sin los cuales no podría llevarse a cabo el trabajo productivo. Estos pueden ser tangibles o físicos (materia prima, energía, maquinaria, etc.) o intangibles (capital humano, experiencia técnica, etc.).

A continuación, se plantea la actividad de aprendizaje en la Tabla 27.

Tabla 26. Actividades de aprendizaje No. 3.5.

Tipo de Actividad	Documento Final APE	Tipo de Aprendizaje
Tema	Organización Administrativa	APE
Objetivo	Investigar las diversas formas de entorno empresarial e incorpora habilidades para la toma de decisiones en la organización y desarrolla elementos esenciales en el proceso administrativo y en la toma de decisiones en la organización.	
Instrucciones	Trabajo colaborativo Deberán remitir en esta semana el avance del trabajo APE y deberán subir al EVEA. Ver planificación APE Lectura comprensiva de la unidad 3 - Tamaño de letra Times New Román, tamaño 12 - interlineado de 1.5.	
Recomendaciones	Use normas APA 7ma edición Revise la redacción y ortografía antes de enviar la actividad Revisar estructura en el EVEA	
Formato entrega	DOCUMENTO EN PDF	
Rúbrica de evaluación	Parámetros e indicadores de desempeño, que muestren con claridad cómo será evaluada la actividad académica desarrollada por los estudiantes.	

Tabla 27. Rúbrica de evaluación No. 3.5.

PUNTAJE	DESCRIPCIÓN
2	Muestra un completo conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
1,5	Muestra un considerable conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
1	Muestra un parcial conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
0,5	Muestra poco conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE
0.01	No muestra conocimiento, entendimiento e identificación sobre: APE

BIBLIOGRAFÍA

- Bazerman, M. H., & Tenbrunsel, A. E. (2022). *Blind Spots: Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press.
- Blomberg, J. (2023). *Organization Theory: Management and Leadership Analysis* (2.^a ed.). SAGE Publications.
- Bonatti, P. (2021). *La racionalidad en la toma de decisiones*. Recuperado de <https://www.aacademica.org/xii.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.republica.viii.congreso.de.ciencias.economicas.del/18>
- Bonatti, P. (Coordinadora). (2020). *La administración del siglo XXI: Organizaciones transformadoras*. Pluma Digital Ediciones.
- Bunge, M. (2020). *La exploración del mundo: Tratado de filosofía, volumen I: Semántica, sentido y referencia*. Editorial Laetoli.
- Burrell, G. (2022). *Teoría organizacional: Una visión crítica*. Editorial Routledge.
- Gamble, J. E., Peteraf, M. A., Strickland III, A. J., & Thompson, A. A. (2023). *Administración estratégica: En busca de la ventaja competitiva: conceptos y casos* (23^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Jaeggi, R., & Celikates, R. (2023). *Filosofía social: una introducción*. Alianza Editorial.

- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. Little, Brown Spark.
- Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A Flaw in Human Judgment*. Little, Brown Spark.
- Kliksberg, B. (2022). *Retos éticos de la postpandemia: El papel clave de la RSE*. Independently Published.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2022). *Administración: una perspectiva global, emprendedora y de innovación* (16.^a ed.). McGraw-Hill.
- Langer, E. J. (2023). *The Mindful Body: Thinking Our Way to Chronic Health*. Ballantine Books.
- Mintzberg, H. (2023). *Understanding Organizations... Finally! Structure in Sevens*. Berrett-Koehler Publishers.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2023). *Administración* (1^a ed.). Pearson Educación. ISBN: 9786073259316.
- Seijo Suárez, C. A. (2023). *Ética organizacional: Desde la rigurosidad empresarial* (Edición en español). Independently Published.
- Silva Aristeguieta, A. (2022). *Administración de empresas*. Editorial Panapo.
- Thompson, A. A. (2023). *Administración estratégica*. McGraw Hill / Latinoamérica. ISBN: 9781456294865.



Gestión administrativa moderna: teoría, práctica y desafíos en las organizaciones, se publicó en el mes de diciembre de 2025.

ISBN: 978-9907-0-0435-9

Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
[https://grupoblir.com/](https://grupoblir.com/publicaciones@grupoblir.com)
publicaciones@grupoblir.com

BIOGRAFÍA DE LOS AUTORES

Darwin Vladimir Rivera Piñaloza:

Doctor en Contabilidad y Auditoría, especialista en Auditoría Integral. Docente titular de la Universidad Estatal de Bolívar. Actualmente cursa estudios Doctorales en Administración Gerencial en la Universidad Benito Juárez de la ciudad de México. Cargos ocupados: Docente Universitario, Director Provincial de la Contraloría de Tungurahua, Administrador General de la Federación Deportiva de Bolívar; Delegado Administrativo Financiero del Ministerio del Deporte a la Federación Deportiva Provincial de Bolívar; Asesor Ministerial y Director Provincial del Ministerio del Interior; Contador, Bodeguero, Compras Públicas y Analista de Cartera Vencida en la Corporación Nacional de Telecomunicaciones CNT-EP; Contador Provincial del Ministerio de Transporte y Obras Públicas; Coordinador Administrativo de Plan Internacional INC.

Paola Estefanía Albán Trujillo:

Graduada en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo como Ingeniera en Marketing, Magister en Gestión de Proyectos en la Universidad Tecnológica Indoamérica, Magister en Marketing con mención en Marketing Digital en la Universidad Estatal de Milagro. He realizado seminarios, cursos y talleres pertinentes y de trascendencia nacional e internacional. Mi experiencia profesional en áreas de Crédito y Marketing, además me he desempeñado como administradora, capacitadora y coordinadora de Proyectos. He trabajado como docente universitaria por varios ciclos académicos en la Universidad Estatal de Bolívar en pregrado y posgrado.

Elsita Margoth Chávez García:

Elsita Margoth Chávez García, nació en Guaranda el 27 de febrero de 1988, graduada de la Universidad de Las Américas (UDLA) como Ingeniera Comercial con mención en Negocios Internacionales, Magister en Gestión de Marketing y Servicio al Cliente en la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo, Máster en Dirección Estratégica con mención en Gerencia por la Universidad Iberoamericana de Puerto Rico. Doctora en Gerencia (PhD) en la Universidad Central de Venezuela. Doctor Honoris Causa por la Universidad Del Norte – Chile y por la Organización Internacional para la

Inclusión y Calidad Educativa OIICE. Ha realizado seminarios, cursos y talleres pertinentes y de trascendencia. Tiene conocimientos avanzados del idioma inglés, estudiados en el London Busines School (Manchester – Inglaterra), en el Centro de Estudios Internacionales EF (Quito - Ecuador), en el Centro de Formación y Capacitación Continua (Guaranda) y en el Instituto de Idiomas de la Universidad Estatal de Bolívar. Ha trabajado como docente universitaria de pregrado durante 21 ciclos académicos en la Universidad Estatal de Bolívar y en posgrado en la UNACH, UEB, UPSE y UNEMI. Ha sido coordinadora académica de la carrera de Contabilidad y Auditoría presencial y Administración de Empresas – híbrida y en línea.

Fidel Alberto Castro Berio:

Graduado en la Universidad Estatal de Bolívar, docente de los Colegios Pedro Carbo y Técnico la Asunción, Promotor y Educador Sanitario en proyectos de agua potable y letrización con participación comunitaria para su construcción en la Provincia Bolívar, en la actualidad capacita y manejo de programas estadísticos para la investigación como es el caso del SPSS V 25, Minitab 19, Statgraphics así como el geogebra y el Excel para la enseñanza de la matemática y estadística, siempre propositivo en lo INSTITUCIONAL y PROFESIONAL, con trabajo en equipo e individual, aplicando los valores Institucionales, Profesionales y Personales.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA MODERNA: TEORÍA, PRÁCTICA Y DESAFÍOS EN LAS ORGANIZACIONES

Estimado lector, este libro aborda la gestión administrativa como un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones modernas en un entorno complejo y competitivo. La obra ofrece una aproximación integral que combina fundamentos teóricos con aplicaciones prácticas de la toma de decisiones, la planificación, la organización y el control. Se destacan los aportes clásicos y contemporáneos de la administración, integrados con reflexiones sobre la ética, la responsabilidad social y la visión estratégica para garantizar la sostenibilidad.

Concebido como material académico y guía formativa, el texto busca que estudiantes, profesionales y gestores comprendan el proceso administrativo y apliquen sus herramientas. Al incorporar actividades de aprendizaje, la obra contribuye a la formación de líderes capaces de innovar y gestionar con responsabilidad, entendiendo que la administración es una práctica social que incide en el bienestar colectivo y la construcción de un futuro sostenible.

Agradecemos a todos los lectores que se acercan a esta obra con ánimo de aprender, aplicar y transformar.



Grupo Editorial BLR
Ecuador
Cel: +593 98 320 4362
<https://grupobl.com/>
publicaciones@grupobl.com

ISBN: 978-9942-51-520-9

