

GRUPO BLR

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU APLICACIÓN EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

ISBN: 978-9907-852-37-0

Irene María Feijoo Jaramillo
Manuel Arcesio López Feijoo
Ana Elizabeth Moscoso Parra
Irene Patricia Sánchez González

2026

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU APLICACIÓN EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Irene María Feijoo Jaramillo

Manuel Arcesio López Feijoo

Ana Elizabeth Moscoso Parra

Irene Patricia Sánchez González

AUTORES

UTMACH

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 Técnica de Machala
Riobamba – Ecuador
Correo: publicaciones@grupoblr.com
https://grupoblr.com/libros-investigo
REPOSITORIO



Feijoo, I., López , M., Moscoso, A., Sánchez, I. (2026) Fundamentos de la administración y su aplicación empresarial: Perspectivas teóricas y prácticas para la gestión organizacional. Grupo Editorial BLR.

© Irene María Feijoo Jaramillo
Manuel Arcesio López Feijoo
Ana Elizabeth Moscoso Parra
Irene Patricia Sánchez González

Fundamentos de la administración y su aplicación empresarial: Perspectivas teóricas y prácticas para la gestión organizacional.

ISBN: 978-9907-852-37-0

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.

Filiación de autores

Irene María Feijoo Jaramillo

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico: ifeijoo@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7920-9039

Manuel Arcesio López Feijoo

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico: malopez@umachala.edu.ec

ORCID: htps://orcid.org/0000-0002-3898-3343

Ana Elizabeth Moscoso Parra

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico: amoscoso@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3341-3795

Irene Patricia Sánchez González

Universidad Técnica de Machala

Correo Electrónico: isanchez@utmachala.edu.ec

ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3096-9977

PREFACIO

El Capítulo 1, explica los fundamentos de la administración moderna, destacando su relevancia en el entorno empresarial actual; y se exponen las principales funciones administrativas y se profundiza en la importancia de la planeación, organización, dirección y control como ejes centrales para el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, se aborda el papel del administrador como agente de cambio, capaz de liderar equipos y optimizar recursos en contextos complejos y dinámicos, donde la toma de decisiones estratégicas se convierte en un elemento determinante para la sostenibilidad de las empresas.

Debido a esto, el capítulo 2 se encargará de analizar los factores internos o externos que podrían afectar a la parte operativa y competitiva de una empresa. Al igual que, el análisis FODA y las Cinco Fuerzas de Porter debido a su incidencia en el mercado actual y como estos factores puedes incidir en las necesidades de una empresa en donde se necesita evaluar constantemente las oportunidades y amenazas para poder implementar estrategias o proyectos de adaptabilidad y mejorar la parte interna y externa de las organizaciones.

Para optimizar la funcionalidad de la empresa, el capítulo 3 propondrá una planeación estratégica orientada al crecimiento y consolidación de la misma, en donde se pretende mejorar y explicar la funcionalidad de la organización. Esto abarca desde la misión, visión y los valores corporativos de la misma. Adicionalmente, se pretender mejorar su posición en el mercado frente a otras organizaciones en el mercado.

Una vez ejecutada la planeación estratégica se puede dar paso a una elaboración de un plan empresarial. El cual será abordado en el capítulo 4, en donde se integrará todos los conocimientos adquiridos a lo largo de esta investigación, permitiendo al lector estructurar propuesta viables y efectivas para sus negocios.

ÍNDICE

PREFACIO ..... **I**

ÍNDICE ..... **III**

ÍNDICE DE TABLAS ..... **XIV**

ÍNDICE DE FIGURAS ..... **XVI**

CAPÍTULO I **18**

1 LAS ORGANIZACIONES, LOS GERENTES, LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, GLOBALIZACIÓN E INNOVACIÓN **18**

1.1 Concepto de administración de empresas 21

1.2 Funciones de la administración de empresas 23

1.3 Niveles de la administración 25

1.3.1 Nivel estratégico 26

1.3.2 Nivel táctico 26

1.3.3 Nivel operativo 27

1.4 Áreas funcionales de una empresa 27

1.4.1 Dirección 28

1.4.2 Recursos humanos 28

1.4.3 Producción y operaciones 29

1.4.4 Finanzas y contabilidad 29

1.4.5 Marketing y ventas 29

1.4.6 Tecnologías de la información 29

1.5 Tipos de administración según el tipo de empresa 32

1.5.1 Tipos de administración según el sector 32

1.5.2 Tipos de administración según sus funciones 33

1.5.3 Tipos de administración según su tamaño 34

1.6 Habilidades del administrador 36

1.7 Importancia de la administración para la competitividad 39

1.7.1 Capacidad directiva y liderazgo para la competitividad 40

1.7.2 Innovación tecnológica como motor de la competitividad 40

1.7.3 Gestión de recursos humanos y su impacto en la competitividad 41

1.8 Tendencias actuales en la administración de empresas 42

1.9 Ética y responsabilidad social en la administración 45

1.10 Administración y cultura organizacional 47

1.10.1 Impacto de la cultura organizacional en la gestión administrativa 47

1.10.2 Tendencias actuales de la cultura organizacional 48

CAPÍTULO II 52

2 CULTURA ORGANIZACIONAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL, ÉTICA Y DIVERSIDAD 52

2.1 Cultura organizacional 54

2.1.1 Elementos que conforman la cultura organizacional 55

2.1.2 Modelos de la cultura organizacional 57

2.1.3 Tipos de cultura organizacional 59

2.1.4 Ética y cultura organizacional 61

2.1.5 Factores que influyen en la formación de cultura organizacional. 64

2.1.6 Cultura organizacional y desempeño laboral 65

2.1.7 Diagnóstico de la cultura organizacional 68

2.1.8 Cultura organizacional y liderazgo 70

2.1.9 Cultura organizacional en contextos globalizados 73

2.2 Dimensiones y pilares de la cultura organizacional 74

2.2.1 Dimensiones Culturales según Geert Hofstede 74

2.2.2 Pilares fundamentales de la cultura organizacional 77

2.2.3 Lenguaje organizacional y formas de comunicación 80

2.2.4 Liderazgo y su influencia en los pilares culturales 83

2.2.5 Dimensión ética y responsabilidad social organizacional 86

2.2.6 Aprendizaje organizacional como pilar de adaptación cultural .. 89

2.2.7 Orientación al cliente como expresión cultural 91

2.2.8 Innovación y gestión del cambio como pilares emergentes 93

2.2.9 Medición de las dimensiones culturales en la práctica 96

2.2.10 Relación entre estructura organizacional y dimensiones culturales 97

2.3 Empresas multinacionales y transnacionales en Ecuador 100

2.3.1 Principales empresas multinacionales y trasnacionales en Ecuador 101

2.3.2 Estrategias de adaptación de marcas extranjeras al mercado ecuatoriano 102

2.3.3 Productos líderes de marcas multinacionales en Ecuador 103

2.3.4 Impacto de las empresas transnacionales en el comportamiento del consumidor ecuatoriano 105

2.4 Alianzas Comerciales 106

2.4.1 Definición y tipos de alianzas comerciales 106

2.4.2 Objetivos y beneficios de una alianza comercial 107

2.4.3 Diferencia entre alianza comercial y fusión empresarial 109

2.4.4 Fases en la formación de una alianza comercial exitosa 110

2.4.5 Alianzas comerciales en América Latina y su impacto económico y social 112

2.4.6 Rol de la tecnología en la creación de alianzas comerciales 113

2.5 Diversidad Superficial y Profunda 114

2.5.1 Importancia de reconocer ambas formas de diversidad en las organizaciones 115

2.5.2 Diversidad superficial: impacto inicial en el entorno organizacional 117

2.5.3 Impacto de la diversidad profunda en el entorno organizacional 117

2.5.4 El rol de los líderes en la integración de la diversidad superficial y profunda 119

2.5.5 Estrategias para integrar la diversidad profunda en los equipos de trabajo 120

2.6 Acoso, Bullying y Techo de Cristal. 122

2.6.1 Definición y tipos de acoso en el ámbito laboral 122

2.6.2 Bullying organizacional: dinámicas y consecuencias 123

2.6.3 Causas estructurales del acoso laboral 125

2.6.4 Inclusión y equidad como pilares del desarrollo organizacional 126

2.7 RSE 128

2.7.1 Definición de la responsabilidad social empresarial 128

2.7.2 Dimensiones de la RSE 128

2.7.3 Beneficios de la RSE 129

2.7.4 Normativas ligadas a la RSE 131

2.8 Empresas verdes 131

2.8.1 Definición y características de las empresas verdes 131

2.8.2 Principios y ventajas de las empresas verdes 132

CAPÍTULO III 136

3 LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN..... 136

3.1 Introducción a las Funciones Administrativas 138

3.2 Definición de funciones administrativas..... 139

3.2.1 Importancia para la gestión organizacional..... 139

3.3 La Planificación: Visión, Estrategia y Acción 140

3.3.1 Tipos de planes: estratégico, táctico y operativo 141

3.3.2 Objetivos SMART 141

3.3.3 Plan de Vida y Plan de Negocio..... 142

3.3.4 Instrumentos de planificación: PTdD, PEDI, POA, PAC..... 143

3.4 Proceso de Toma de Decisiones Importancia y desafíos 145

3.4.1 Los 8 pasos del proceso de toma de decisiones 146

3.4.2 Dinámicas de grupo: Juegos para toma de decisiones 147

3.4.2 Planificación Estratégica: FODA, Misión y Visión..... 147

3.5 La Organización: Estructura y Coordinación Propósito de organizar..... 148

3.5.1 Tipos de departamentalización (funcional, geográfica, por productos, por clientes, por procesos)..... 149

3.6 La Dirección: Liderazgo y Motivación 151

3.6.1 El rol del liderazgo en la administración..... 152

3.6.2 Estilos de liderazgo y su impacto en equipos 153

3.6.3 Motivación y comunicación organizacional 154

3.7 El Control: Seguimiento y Evaluación Control administrativo: definición y etapas..... 154

3.7.1 Indicadores clave de desempeño (KPI)..... 155

3.7.2 Técnicas de retroalimentación..... 156

3.7.3 Revisión de portafolios, diarios y lecciones..... 156

3.8 Habilidades blandas 157

CAPÍTULO IV..... 161

4 REALIDAD EMPRESARIAL: CARA A CARA CON LOS GERENTES..... 161

4.1 4.1 Concepto y propósito del plan de negocio 163

4.1.1 Definición..... 163

4.1.2 Función estratégica y operativa..... 163

4.1.3 Utilidad para la toma de decisiones y atracción de inversionistas 164

4.2 Resumen ejecutivo 165

4.2.1 Componentes principales 165

4.2.2 Presentación de la idea de negocio 165

4.2.3 Alineación con objetivos y propuesta de valor 166

4.3 Descripción de la empresa y sus objetivos 168

4.3.1 Giro del negocio 168

4.3.2 Misión, visión y valores 170

4.3.3 Objetivos a corto, mediano y largo plazo 170

4.4 Análisis del mercado 170

4.4.1 Estudio del entorno 171

4.4.2 Segmentación y perfil del cliente ideal 172

4.4.3 Análisis de la competencia 172

4.4.4 Técnicas de investigación de mercado 173

4.5 Propuesta de valor y diferenciación 175

4.5.1 Herramientas: mapa de valor, modelo Canvas 176

4.5.2 Modelo de negocios Canvas o tradicionales 177

4.6 Plan de marketing 179

4.6.1 Análisis de mercado 179

4.6.2 El análisis FODA en el área de marketing 179

4.6.3 Estrategias de marketing mix 181

4.6.4 Plan de medios y comunicación 182

4.6.5 Kpls y evaluación de resultados 184

4.7 Plan de operaciones y logística 185

4.7.1 Proceso productivo o prestación del servicio 185

4.7.2 Ubicación geográfica y distribución 186

4.7.3 Gestión de cadena de suministros 187

4.7.4 Plan de contingencia 188

4.8 Plan de recursos humanos 191

4.8.1 Descripción de cargos y funciones 191

4.8.2 Reclutamiento y selección 191

4.8.3 Capacitación y desarrollo 193

4.8.4 Políticas de remuneración 194

4.9 Plan financiero 196

4.9.1 Proyectos Financieros 196

4.9.2 Balance General de los Proyectos Financieros 196

4.9.3 Flujo de Caja 198

4.9.4 Punto de Equilibrio 199

4.9.5 Análisis de Rentabilidad 200

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Diferencias del concepto de administración a través de los años. 22

Tabla 2. Niveles administrativos. 27

Tabla 3. Tipos de administración de empresas y clasificación de empresas. 35

Tabla 4. Tabla comparativa de los factores administrativos en la competitividad..... 42

Tabla 5. comparativa de la ética y responsabilidades de la administración. 46

Tabla 6. Modelo de Schein. 58

Tabla 7. Diferencia de los factores internos y externos. 65

Tabla 8. Relación de la cultura organizacional y el liderazgo. 71

Tabla 9. Completen la siguiente tabla comparativa. 80

Tabla 10. Descripción de los tipos de comunicación..... 82

Tabla 11. Diferencias de la innovación y la gestión de cambio. 94

Tabla 12. Diferencias de la evaluación de la cultura organizacional y la encuestas. 97

Tabla 13. Realiza una tabla comparativa. 100

Tabla 14.Características de las empresas multinacionales y trasnacionales. 101

Tabla 15. Diferencias claves de alianza y fusión. 110

Tabla 16. Concepto de objetivos y propuesta de valor. 166

Tabla 17. Tipos de giro de negocio. 169

Tabla 18. Como se evalúa el análisis de competencia. 173

Tabla 19. Diferencias de modelos Canvas y tradicionales. 178

Tabla 20. Estrategias de Marketing. 182

Tabla 21. Kpls más comunes en el mercado. 184

Tabla 22. Gestión de la Cadena de Suministro. 188

Tabla 23. Plan de Contingencia Operativa. 189

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Esquematización de los temas a abordar – cap. 1 Esquematización de los temas a abordar – cap. 1. 19

Figura 2. Ciclo de las funciones de la administración. 24

Figura 3. Áreas que complementan la administración 30

Figura 4. Diagrama de las habilidades de un administrador. 38

Figura 5. Tendencias de la administración. 44

Figura 6. Esquematización de los temas a abordar – cap. 2. 53

Figura 7. Elementos de la cultura organizacional. 56

Figura 8. Como se complementa la ética y la cultura organizacional. 62

Figura 9. Semejanzas y diferencias de la cultura organizacional y el desempeño laboral. 67

Figura 10. Complacencia vs. Moderación. 77

Figura 11. Clasificaciones de los pilares en la cultura organizacional. 78

Figura 12. Influencia del liderazgo en la organización. 85

Figura 13. Principios de la RSO. 88

Figura 14. Pirámide de los aprendizajes organizacionales. 90

Figura 15. Orientación al cliente. 92

Figura 16. Relación de estructura organizacional y dimensiones culturales. 98

Figura 17. Diferencias de la diversidad superficial y diversidad profunda en el entorno organizacional. 118

Figura 18. Modelo Integrado de Inclusión y Equidad para el Desarrollo Organizacional. 127

Figura 19. Benéficos más importantes de la SER. 130

Figura 20. Esquematización. 137

Figura 21. Tipos de habilidades blandas. 158

Figura 22. Esquematización. 162

Figura 23. Concepto y propósito del plan de negocio. 164

Figura 24. Factores que influyen en el estudio de mercado. 171

Figura 25. Características de la propuesta de valor. 176

Figura 26. Fases del reclutamiento. 192

Figura 27. Datos adicionales del flujo de caja. 199

CAPÍTULO I

1 LAS ORGANIZACIONES, LOS GERENTES, LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, GLOBALIZACIÓN E INNOVACIÓN

El capítulo uno, está enfocado en la parte conceptual del estudio, en donde se explica los conceptos de administración, organización, manejo de funciones de la empresa y seguimientos de los objetivos en el mercado actual. Además, se examinarán el papel del directivo, las funciones administrativas, los distintos niveles y tipos de administración, las habilidades necesarias para un liderazgo eficaz, la aplicabilidad de la ética, la cultura organizativa y las nuevas tendencias empresariales.

El abordaje de este capítulo 1, se debe a que hoy en día nuestra sociedad ha cambiado drásticamente y se encuentra en una continua transformación y adaptación a la era digital; por esta razón, este capítulo ofrece una visión global de cómo gestionar estratégicamente una empresa para mantener su competitividad.

Preguntas guía

1. ¿Cuál es la importancia de la admiración dentro de una empresa u organización?
2. ¿Quién se encarga de formular y dividir el nivel jerárquico y funciones de los puestos de trabajo dentro de una organización?
3. ¿Qué habilidades se evalúan para escoger un administrador?

4. ¿De qué manera el mercado actual podría afectar al área administrativas de las empresas modernas?
5. ¿Por qué se debe tomar en cuenta la ética, los valores y principios antes de tomar una decisión empresarial?
6. ¿De qué manera los camios en el mercado globalizado afectan a la evolución de las organizaciones?

Esquematización

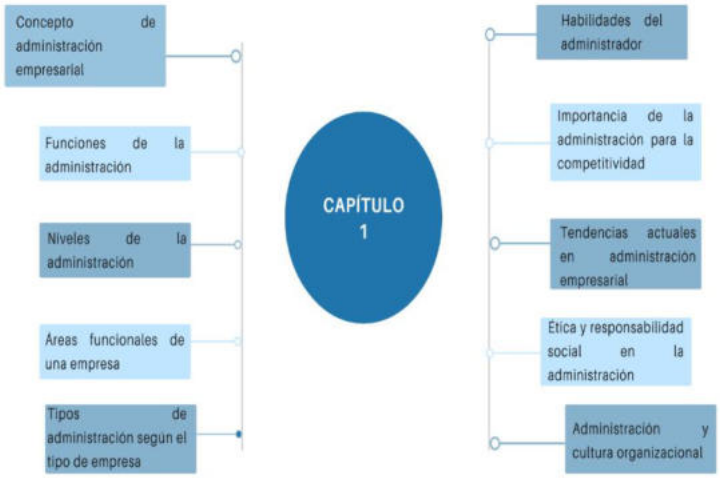


Figura 1. Esquematización de los temas a abordar – cap. 1 Esquematización de los temas a abordar – cap. 1.

Fuente: Elaboración propia.

Elementos de apertura

El propósito de este capítulo es introducir al lector en los fundamentos de la administración de empresas. Con ello, se pretende establecer las bases teóricas y prácticas necesarias para comprender cómo se

estructuran las organizaciones, toman decisiones y se adaptan al entorno cambiante del siglo XXI.

Además, de facilitar un enriquecimiento en las conceptualizaciones básicas de las funciones de una empresa, permite conocer y proporcionar los elementos necesario para elegir aun candidato como administrador, y como esta persona se encarga de liderar en un entorno competitivo constante al cambio.

Objetivo

Explicar sobre los fundamentos básicos de la administración de empresas, sus funciones, niveles y áreas de trabajo tanto del personal directivo, administrativo u otras áreas, con la finalidad de obtener una cultura organizativa y estar al margen de las tendencias actuales del mercado global.

Objetivos específicos

- Analizar la planificación, la dirección y control de la empresa y como estas se ven afectadas o beneficiadas con ele entorno competitivo.
- Detallar las diferentes áreas de trabajo, los niveles y os tipos de funciones que tiene un empleador dentro del entorno organizacional.
- Evaluar los cambios actuales em el mercado y como esto influyen en la cultura organizacional de las empresas modernas.

1.1 Concepto de administración de empresas

El concepto de administración no ha sido lineal, ya que se enfrenta a diferentes cambios, esto se debe a los entornos sociales, económicos y tecnológicos que tiene la sociedad. Sin embargo, en la antigüedad, la administración es pensada como una coordinación empírica y práctica de actividades para mantener el orden y la eficiencia en las organizaciones, como se observa en las estructuras militares y sociales de las civilizaciones (Beltrán y López, 2018) .Esta etapa se caracterizó por el manejo básico de recursos sin un marco teórico formalizado, pero sentó las bases para el desarrollo futuro de la disciplina.

En la revolución industrial del siglo XIX, la administración adoptó un enfoque sistémico centrado en la eficiencia operativa (Medina y Avila, 2002) ,este cambio fue esencial para satisfacer las nuevas demandas de organización del trabajo y producción en masa. En el siglo XX, las teorías humanistas y clásicas enriquecieron la administración, formalizando las funciones administrativas y reconociendo el valor de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, integrando así la estructura organizacional con el bienestar de los empleados (Sandoval Reyes, 2015).

Hoy en día, la administración se concibe como un sistema complejo que debe ser flexible y sostenible ante un mundo tecnológicamente avanzado y globalizada (Sánchez et al., 2022). En otras palabras, las organizaciones deben enfrentar y ajustarse a los nuevos cambios impartidos por la sociedad, como: la rapidez y la atención al cliente, la flexibilidad de las empresas y su capacidad para innovarse en el entorno

social y empresarial. Cada uno de estos cambios, permite identificar que si existe la disponibilidad de implementar nuevos cambios y de crecer en un entorno globalizado.

Tabla 1. Diferencias del concepto de administración a través de los años.

Época	Concepto	Aporte	Autores
Siglo XIX	Administración científica enfocada en la eficiencia operativa	Frederick Taylor desarrolla la administración científica para mejorar productividad.	(Cerem Comunicación, 2023)
Siglo XX	Administración clásica y humanista: organización formal y relaciones humanas	Se formalizan teorías administrativas (Fayol, Weber) que estructuran funciones administrativas y consideran aspectos humanos.	(Aguirre, 2018; Pérez, 2020)
Actualidad	Administración sistémica e innovadora, con enfoque en adaptabilidad, tecnología y sostenibilidad	La administración integra tecnología, innovación y responsabilidad social para responder a entornos complejos y dinámicos.	(UNIR, 2025)

Nota. La tabla generada, tomo los aportes de varias investigaciones.

1.2 Funciones de la administración de empresas

Las funciones de la administración de empresas son esenciales para organizar y maximizar los recursos de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de forma eficaz y eficiente (Soledispa et al., 2022). No obstante, uno de los pioneros en la definición de estas funciones fue Henry Fayol, quien afirmó que las principales funciones de la administración son planificar, organizar, dirigir y controlar (Reddin consultants, 2018).

La primera función, y la más importante, es la planificación, que implica definir objetivos, establecer estrategias y prever contingencias para dirigir la organización hacia sus objetivos (Dávalos y Ramírez, 2019). En segundo lugar, Cruz y Jiménez (2019) argumenta que, la organización, esta función está orientada al alcance de los objetivos establecidos por la empresa, en donde se debe asignar y coordinar recursos y responsabilidades; además, es esencial para maximizar la utilización de los recursos y garantizar que cada departamento y socio comprenda su papel dentro de la empresa, lo que favorece la eficacia y el cumplimiento de los objetivos.

Por su parte, la dirección se centra en liderar, inspirar y guiar a los empleados, fomentando al mismo tiempo una comunicación eficaz y la resolución de conflictos para alinear los esfuerzos individuales y de grupo con los objetivos de la organización. Por último, el control implica supervisar y evaluar el rendimiento de la organización, comparar los resultados con los objetivos fijados y aplicar las medidas correctoras necesarias. Esta función pone fin al ciclo administrativo y permite la

mejora continua porque facilita la identificación de desviaciones y la aplicación de oportunidades de ajuste para garantizar el éxito empresarial (Schmidt et al., 2018).

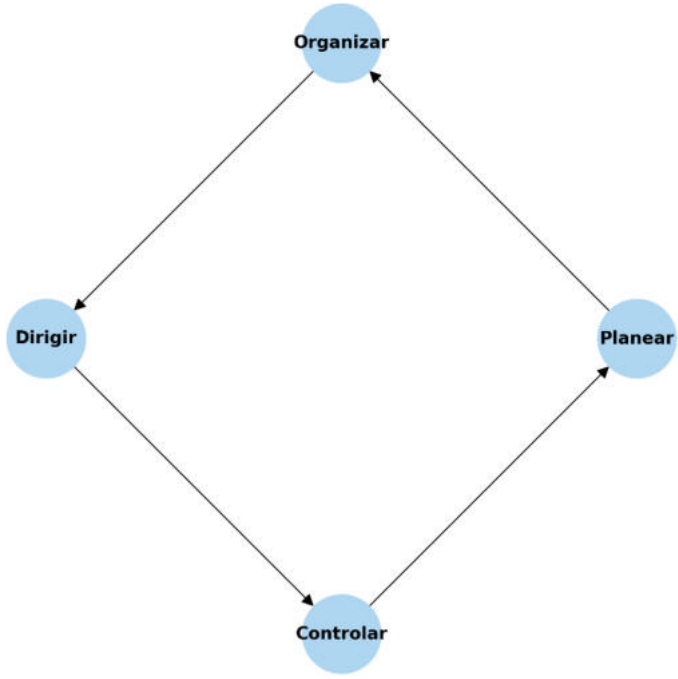


Figura 2. Ciclo de las funciones de la administración.

Fuete: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Utilización de las funciones administrativas en una empresa

Objetivo de la actividad: A través del análisis de una empresa real, esta actividad pretende ayudar al alumno a comprender y aplicar las funciones administrativas (planificar, organizar, dirigir y controlar).

Instrucciones para el alumno:

1. Elegir una empresa nivel nacional o internacional.
2. Una vez escogida la empresa, se recomienda analizar sus funcionamientos, manejo de marketing, informes, balances o cualquier otra información obtenida de sus páginas oficiales.
3. Posteriormente, se analizará de acuerdo a las funciones administrativas:

- Planificación: ¿Cómo se definen sus objetivos y qué planificación estratégica emplea?
- Organización: ¿Cómo se distribuyen las tareas, las responsabilidades y los recursos? ¿Cómo está estructurada su jerarquía interna?
- Dirección: ¿Cómo puede uno inspirar y guiar a sus empleados? ¿Cuál es el estilo de liderazgo más común?
- Control: ¿Cómo se evalúa la consecución de los objetivos? ¿Qué sistemas de seguimiento o indicadores se utilizan?

1.3 Niveles de la administración

Los niveles de la administración de empresas conforman una estructura organizativa fundamental que permite planificar y coordinar eficazmente las actividades de una organización; estos niveles facilitan la planificación, ejecución y supervisión de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos empresariales, al tiempo que garantizan que cada área y función desempeñe un papel específico dentro del grupo (Arnoletto, 2014).

Dado que cada uno de estos niveles aporta una perspectiva única pero relacionada de la gestión organizativa, su correcta interacción y complementariedad son esenciales para el éxito y la sostenibilidad de cualquier empresa. En este sentido, se distinguen tres niveles principales: el nivel estratégico, el nivel táctico y el nivel operativo.

1.3.1 Nivel estratégico

El nivel estratégico, es responsable de la planificación a largo plazo y la toma de decisiones que establecen la visión, la misión y los objetivos generales de la empresa. En este nivel, los ejecutivos de alto nivel, como el CEO y los presidentes, analizan el entorno externo, identifican oportunidades y amenazas y diseñan las estrategias que dirigirán el rumbo de la organización (Ferrell y Hartline, 2012)

1.3.2 Nivel táctico

El nivel táctico funciona como puente entre los niveles alto y operativo, concentrándose en la planificación en el tiempo y la ejecución de las estrategias establecidas por el nivel estratégico. En este nivel, los jefes de departamento supervisan y coordinan las actividades diarias de sus equipos, asegurándose de que los recursos se utilizan eficazmente y de que las políticas y procedimientos se siguen correctamente (Scoreplan, 2024) .

Además, facilita la colaboración interdepartamental y la resolución de problemas operativos traduciendo las metas generales en objetivos específicos para cada área funcional.

1.3.3 Nivel operativo

El nivel operativo se centra en realizar las tareas diarias y supervisar directamente el trabajo de los empleados, en donde los supervisores y jefes de equipo garantizan que las actividades se lleven a cabo de acuerdo con los planes establecidos, manteniendo la calidad y la productividad a corto plazo. Este nivel es esencial para la gestión eficaz de los procesos de producción y servicios porque su rendimiento afecta directamente a la satisfacción del cliente y a la consecución inmediata de los objetivos de la empresa (APD, 2023).

Tabla 2. Niveles administrativos.

Nivel	Enfoque principal	Responsables	Funciones clave
Estratégico	Largo plazo, visión y misión	Alta dirección (CEO, presidentes)	Definir objetivos generales, analizar entorno, formular estrategias
Táctico	Mediano plazo, ejecución de estrategias	Jefes de departamento, gerentes	Coordinar recursos, supervisar equipos, traducir estrategias en objetivos operativos
Operativo	Corto plazo, ejecución de tareas	Supervisores, jefes de equipo	Controlar actividades diarias, asegurar productividad y calidad

Nota. La información se basa en los paramentos de cada subíndice del 1.3., citados por (APD, 2023; Ferrell & Hartline, 2012; Scoreplan, 2024)

1.4 Áreas funcionales de una empresa

Las áreas funcionales de una organización son los departamentos o unidades especializadas que agrupan actividades y procesos relacionados para facilitar la división del trabajo, fomentar la especialización y potenciar la eficiencia organizativa; cada área

desarrolla funciones específicas que responden a necesidades concretas dentro de la empresa, ayudando a coordinar la consecución de las metas y objetivos de la organización. A medida que la empresa crece, su estructura interna se hace más compleja, aumentando el número de áreas funcionales necesarias para gestionar eficazmente sus recursos y operaciones (Molinari et al., 2020).

1.4.1 Dirección

El área de dirección se encarga de la gestión global y la toma de decisiones estratégicas. Este departamento establece los objetivos de la empresa, fija las políticas y supervisa el funcionamiento de todos los demás departamentos (Trenza, 2019). En otras palabras, la dirección coordina los recursos humanos y materiales para garantizar que la empresa funcione con eficacia y de acuerdo con su visión y misión.

1.4.2 Recursos humanos

El departamento de recursos humanos de una organización se compone de varias funciones esenciales que permiten gestionar y desarrollar el talento de forma integrada. En primer lugar, es responsable de la contratación y el reclutamiento de personal, un proceso que atrae, evalúa y elige a los mejores candidatos para cubrir los puestos vacantes y garantiza una integración satisfactoria del equipo. Además, esta área planifica y organiza los recursos humanos, diseñando la estructura organizativa y previendo las necesidades de personal para garantizar que el talento se distribuye y utiliza adecuadamente (Velilla, 2025).

1.4.3 Producción y operaciones

En este campo se gestionan los procesos de producción, convirtiendo las materias primas en productos acabados o supervisando la prestación de servicios, se encarga de controlar la calidad, optimizar el uso de los recursos y asegurarse de que los bienes o servicios cumplen las normas establecidas. Esta área se utiliza en las empresas de servicios para supervisar la correcta ejecución y prestación de los mismos (Manrique et al., 2019).

1.4.4 Finanzas y contabilidad

El departamento financiero gestiona los recursos económicos de la empresa, que incluyen la planificación financiera, el control de costes, la contabilidad y la gestión de inversiones. Su función es garantizar la salud financiera de la organización y facilitar la toma de decisiones basadas en información económica precisa (UNIR, 2021)

1.4.5 Marketing y ventas

Esta área se centra en el posicionamiento, la comercialización y la promoción de bienes y servicios; realiza estudios de mercado, crea campañas publicitarias, mantiene relaciones con los clientes y organiza los canales de venta (Giraldo, 2019) .

1.4.6 Tecnologías de la información

El ámbito de las tecnologías de la información (TI) es esencial para las empresas modernas porque se encarga de gestionar, implantar y mantener las herramientas tecnológicas que permiten el funcionamiento

óptimo de todos los procesos organizativos; además de ser un soporte técnico, el departamento de TI actúa como una fuerza socioeconómica estratégica que impulsa la innovación y la transformación digital, facilitando la mejora continua, la productividad y la competitividad en el mercado (Herrera, 2025).

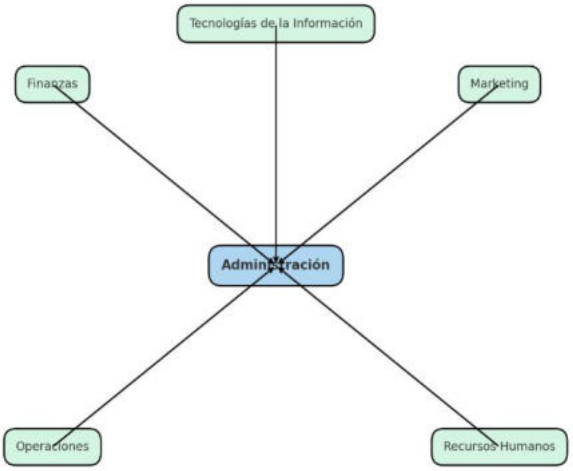


Figura 3. Áreas que complementan la administración

Fuete: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Las áreas funcionales en una empresa

Objetivo: Comprender se organizan y relacionan entre sí los distintos departamentos de una organización, así como el modo en que la administración actúa como coordinadora de estas interacciones. El

objetivo es reforzar el pensamiento sistemático y las capacidades de análisis organizativo desde un punto de vista práctico.

Instrucciones para el alumno:

1. Creen grupos de tres a cinco personas.

Elijan una empresa real.

2. Examinen cómo está constituida la empresa.

Consulten recursos como su página web, informes institucionales, entrevistas, artículos, vídeos corporativos o visitas virtuales.

3. Determine las áreas funcionales que componen la empresa.

Estas incluyen, entre otras, finanzas, marketing, recursos humanos, operaciones, tecnología de la información y logística.

4. Examina la funcionalidad de cada área y responda las siguientes interrogantes:

- ¿Como se maneja la comunicación interna de la empresa?
- ¿Como calificaría el nivel de cooperación entre los empelados?
- ¿Cuenta con procesos que dependen de otras áreas?
- ¿Como se organizan para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?

5. Explique el maneo o rol que tiene la parte administrativa.

- ¿Qué mecanismo empelan para integrar diferentes áreas de trabajo?
- ¿En qué nivel calificaría la coordinación interna de la empresa?

6. El trabajo final se presentará en la estructura de un ensayo.

1.5 Tipos de administración según el tipo de empresa

La administración de empresas se clasifica en distintos tipos en función del sector en el que se aplica, el área funcional que gestiona, el tamaño o las características de la organización. Esta diversidad permite adaptar las técnicas y los enfoques administrativos a las necesidades específicas de cada empresa, optimizando así su rendimiento y sus resultados.

1.5.1 Tipos de administración según el sector

Administración pública

Esta rama se encarga de supervisar los recursos y servicios del Estado para satisfacer las demandas de la sociedad, su función principal es planificar, organizar y supervisar las actividades gubernamentales para garantizar el bienestar público y el cumplimiento de las políticas públicas; y se distingue por la ausencia de ánimo de lucro y la transparencia en la gestión de los recursos (Vásquez y Hidalgo del Valle, 2022) .

Administración privada

Se refiere a la gestión de organizaciones no gubernamentales y empresas con ánimo de lucro; y se centra en maximizar los beneficios, optimizar los recursos y mantener la competitividad en el mercado. Incluye sectores centrados en la eficiencia y el crecimiento empresarial, como finanzas, recursos humanos, operaciones y marketing (Díaz, 2024).

Administración mixta

Combina aspectos de la administración pública y privada, gestionando proyectos u organizaciones con participación tanto pública como privada, su objetivo es equilibrar los intereses públicos con la eficiencia del sector privado, sobre todo en ámbitos como las infraestructuras, la sanidad y la educación (Ludeña, 2021).

1.5.2 Tipos de administración según sus funciones

Administración gerencia

Es el nivel más alto de la jerarquía administrativa, responsable de organizar, planificar, dirigir y controlar todas las actividades para cumplir los objetivos globales de la empresa (Universidad Benito Juárez, 2021).

Administración financiera

Gestiona fondos, inversiones y relaciones con instituciones financieras, garantizando la salud económica de la empresa mediante la creación de presupuestos, el control de costes y la búsqueda de financiación (Van y Wachowicz, 2010).

Administración comercial

También conocida como administración de ventas, se ocupa de aumentar las ventas y la participación en el mercado creando estrategias para atraer y retener a los clientes y ajustarse a sus necesidades (Polo, 2018).

Administración de recursos humanos

Supervisa todos los asuntos relacionados con el personal, desde la contratación hasta la formación y retención del talento, todo ello fomentando un entorno de trabajo productivo y saludable (Armijos et al., 2019).

Administración de operativa

Se centra en desarrollar y perfeccionar los procesos productivos para garantizar la eficacia y la calidad de los bienes o servicios producidos (Rodríguez y Castro, 2023) .

Administración tecnológica

Se encarga de la la implantación y mantenimiento de sistemas de información, innovación tecnológica y asistencia técnica (Southern New Hampshire University, 20285).

1.5.3 Tipos de administración según su tamaño

Según el estudio de la (Organización Internacional del Trabajo y Organización Internacional de Empleadores, 2019), los tipos de administración por su tamaño se clasifican en:

Pequeñas y medianas empresa

Al tener menos de 250 empleados, necesitan una administración flexible que pueda adaptarse rápidamente a los cambios y aprovechar al máximo sus limitados recursos.

Empresas

Con más de 250 empleados, suelen tener estructuras administrativas más complejas y especializadas para gestionar sus extensas operaciones.

Empresas industriales

Dedicadas a la producción y transformación de bienes, estas empresas necesitan una administración que gestione procesos productivos y de alta calidad.

Tabla 3. Tipos de administración de empresas y clasificación de empresas.

Clasificación	Tipo	Descripción
Según el sector	Administración pública	Gestiona recursos estatales para el bienestar social. Sin fines de lucro.
	Administración privada	Orientada al lucro y la competitividad empresarial.
	Administración mixta	Combina lo público y privado para eficiencia con interés social (ej. salud, educación).
Según sus funciones	Administración gerencial	Nivel directivo, controla y coordina toda la organización.
	Administración financiera	Administra presupuestos, inversiones y salud económica.
	Administración comercial	Se enfoca en ventas, marketing y atracción de clientes.
	Administración de RR. HH.	Gestiona personal, clima laboral y desarrollo del talento.
	Administración operativa	Optimiza procesos productivos y calidad de productos.

	Administración tecnológica	Implementa innovación y sistemas informáticos.
Según el tamaño o tipo de empresa	Pequeñas y medianas empresas (PYMES)	Requieren estructuras administrativas flexibles y eficientes.
	Grandes empresas	Tienen estructuras complejas, divisiones especializadas.
	Empresas industriales	Se enfocan en producción, transformación y calidad.

Fuente: Elaboración propia.

Nota. Esta tabla se acoplo a los estudios de (Armijos et al., 2019; Díaz, 2024; Ludeña, 2021; Organización Internacional del Trabajo y Organización Internacional de Empleadores, 2019; Polo, 2018; Rodríguez & Castro, 2023; Southern New Hampshire University, 20285; Universidad Benito Juárez, 2021; Van & Wachowicz, 2010; Vásquez & Hidalgo del Valle, 2022)

1.6 Habilidades del administrador

Las habilidades de un administrador de empresas son una combinación de competencias técnicas, interpersonales y estratégicas que permiten una gestión eficaz de los recursos organizativos, el liderazgo de equipos y la toma de decisiones para alcanzar los objetivos empresariales; estas competencias se dividen en una serie de categorías que, combinadas, forman el profesional integral que exige el entorno competitivo actual.

En primera instancia, el éxito del administrador depende de sus habilidades técnicas o de resistencia, entre ellas se encuentran la

planificación estratégica, que implica definir objetivos claros y crear planes para alcanzarlos; la gestión financiera, que garantiza el uso adecuado de los recursos económicos; y la experiencia en campos como el marketing, la producción y el control de calidad (Inter: Naciones Universidad, 2019; Politécnico Gran Colombia, 2024). Además, en la era digital, es esencial que el administrador maneje herramientas tecnológicas y posea la capacidad de analizar datos y tomar decisiones basadas en información precisa.

Por el contrario, Antúnez (2025) explica que, las habilidades interpersonales, son esenciales para liderar e inspirar equipos en el trabajo; al igual que, el liderazgo eficaz, la comunicación asertiva y la inteligencia emocional permiten desarrollar un entorno de trabajo positivo, resolver conflictos y mejorar el rendimiento del grupo. También, la capacidad de negociación y de resolución de problemas son también competencias esenciales que ayudan a lograr acuerdos ventajosos y a superar los retos cotidianos de la gestión; además, la autora Sulbarán (2025) agrega que, los valores de integridad y ética profesional deben dirigir todas las acciones del administrador, fomentando la confianza y la credibilidad dentro de la organización.

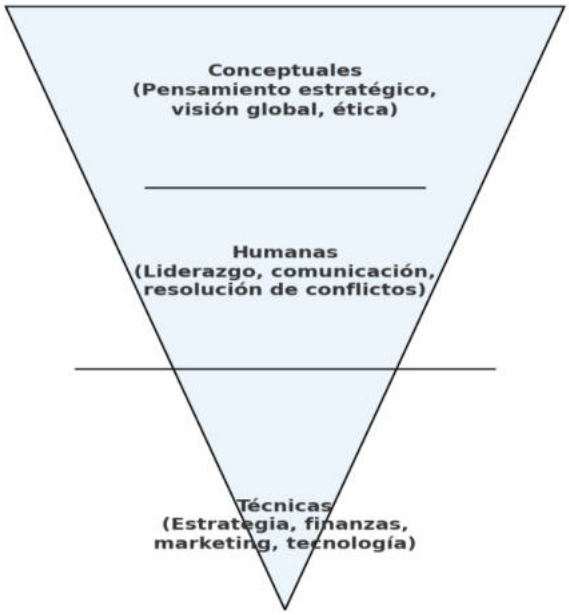


Figura 4. Diagrama de las habilidades de un administrador.

Fuete: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Evaluación personal de habilidades administrativas

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades en relación a las habilidades administrativas.

Instrucciones para el alumnado:

1. Considere sus experiencias académicas, profesionales o personales que ha empelado para resolver un conflicto.

2. Una vez analizada se recomienda, evaluarlas en las siguientes categorías:

- Habilidades técnicas (uso de herramientas, conocimiento del dominio)
- Habilidades humanas (comunicación, trabajo en equipo, empatía)
- Habilidades conceptuales (pensamiento estratégico, visión global)
- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Resolución de conflictos
- Gestión del tiempo y planificación
- Adaptación al cambio

3. Asigna un nivel de competencia a cada habilidad, por ejemplo: (excelente 5 puntos, intermedio 3 untos, najo 1 punto)
4. Determine al menos dos áreas que necesitan mejorar.
5. Explique por qué son cruciales para su crecimiento como futuro administrador.
6. Proporcione un plan de mejora personal, debe contener acciones específicas que pueden llevarse a cabo (por ejemplo, clases, ejercicios, conferencias, tutorías, etc.).

1.7 Importancia de la administración para la competitividad

La habilidad que tienen las organizaciones para crear, mejorar o mantener su crecimiento y desarrollo dentro de un entorno socioeconómico concreto se conoce como competitividad empresarial. Este concepto incluye la capacidad de producir bienes o prestar servicios con mayor calidad, rentabilidad y rendimiento operativo, lo que permite

a las empresas no sólo sobrevivir en mercados competitivos, sino también crecer y mantenerse durante un largo periodo de tiempo.

1.7.1 Capacidad directiva y liderazgo para la competitividad

Uno de los elementos más cruciales para que una organización mantenga su competitividad es su directividad, en donde los líderes y directores deben ser capaces de asignar tareas, tomar decisiones estratégicas e inspirar a su equipo. Cuando existe una dirección clara y eficaz, la organización puede funcionar de forma más estable y utilizar sus recursos con mayor eficacia para alcanzar sus objetivos. Por consiguiente, las condiciones no serán estables ni propicias para el crecimiento de la empresa si este factor presenta deficiencias o problemas de asignación de funciones (García et al., 2017).

Además, un liderazgo eficaz fomenta un entorno organizativo en el que cada empleado comprende su papel y contribuye al éxito del grupo. Esto no sólo aumenta la productividad, sino que también facilita la innovación y la adaptación a los cambios del mercado, que son esenciales para mantener una ventaja competitiva a largo plazo. En consecuencia, la capacidad de dirección es una fuerza impulsora de la competitividad estructural y económica de la empresa.

1.7.2 Innovación tecnológica como motor de la competitividad

La innovación tecnológica es un componente clave para garantizar que las empresas sigan siendo competitivas en unos mercados cada vez más dinámicos, en donde la utilización de nuevas tecnologías permite aumentar la eficiencia operativa, reducir costes y ofrecer bienes o

servicios de mayor calidad (Tejada et al., 2019). Esto explica, que la digitalización y la automatización son herramientas para atender las demandas de los mercados y mejorar su funcionalidad ante las diferentes competencias.

Esto va de la mano, con la capacidad de adaptarse a nuevos entornos y modelos empresariales, como la empresa Toyota que ha demostrado un proceso continuo e innovador en el mercado a nivel mundial. Por lo tanto, la dirección debe fomentar una cultura de innovación continua que permita a la empresa anticiparse a las tendencias y ajustarse a ellas.

1.7.3 Gestión de recursos humanos y su impacto en la competitividad

Una de las actividades más importantes para cualquier organización que quiera ser competitiva es el capital humano, en donde la administración debe centrarse en contratar, formar e inspirar a los empleados para que contribuyan eficazmente a los objetivos de la empresa (Ortega et al., 2017).

Ante esto, la gestión del talento humano debe implicar el fomento de un entorno de trabajo que estimule la creatividad y la dedicación. Líderes como Google y Apple sirven de ejemplo de cómo invertir en sus empleados puede conducir a una innovación continua y a ventajas competitivas sostenibles. Por lo tanto, la gestión estratégica del talento es esencial para que la empresa pueda adaptarse y crecer en mercados altamente competitivos.

Tabla 4. Tabla comparativa de los factores administrativos en la competitividad.

Factor Administrativo	Contribución a la Competitividad	Ejemplos / Aplicaciones
Capacidad directiva y liderazgo	Orienta al equipo, asigna funciones, toma decisiones estratégicas y genera estabilidad organizacional.	Mejora la productividad, fomenta la innovación y adapta la empresa al cambio.
Innovación tecnológica	Aumenta eficiencia, reduce costos y mejora la calidad mediante digitalización y automatización.	Ejemplo: Toyota y su innovación en procesos productivos.
Gestión de recursos humanos	Potencia el talento, la creatividad y la motivación del personal, alineando sus objetivos con los de la empresa.	Ejemplo: Google y Apple promueven entornos que estimulan la innovación.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Esta tabla se elaboró en base a los estudios de (F. García et al., 2017; Ortega et al., 2017; Tejada et al., 2019)

1.8 Tendencias actuales en la administración de empresas

Según Clastornik y Muente (2024) la tecnología, los cambios sociales y las nuevas expectativas del mercado están impulsando una profunda transformación en la administración de empresas, en el caso de las tendencias clave que caracterizan esta evolución incluyen la incorporación de la inteligencia artificial, la digitalización, la sostenibilidad, la inclusividad y la flexibilidad laboral. Los cambios que se han ido dando durante los últimos años, han obligado a que las

empresas se replanteen su funcionalidad en el mercado, su rendimiento y el papel que juega el líder de una organización.

Uno de los cambios mas notables en el sector empresarial, es la integración del uso de inteligencia artificial, en donde ha obligado a las empresas a acelerar sus procesos y mejorar la toma de decisiones, bienes y servicios. Además, la automatización posibilitada por la tecnología permite a las empresas centrarse en la innovación y la creación de valor, mientras que la ética de los datos se convierte en un componente crucial para ganarse la confianza de clientes y socios.

No obstante, la responsabilidad social de las empresas y la sostenibilidad se posicionan como componentes esenciales para la reputación empresarial y la competitividad, exigiendo a las organizaciones que incorporen criterios medioambientales, sociales y de gobernanza en sus estrategias (Ormaza et al., 2020) .

También, los modelos de trabajo híbridos y asíncronos están ganando terreno al promover la inclusión, la flexibilidad y el equilibrio entre la vida personal y profesional, esta modalidad exige nuevos enfoques de gestión del talento humano y liderazgo centrados en la comunicación efectiva, la motivación y el desarrollo continuo de habilidades como la resiliencia y la adaptabilidad.



Figura 5. Tendencias de la administración.

Fuete: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Debate

Instrucciones para el alumnado:

1. Identificar las tendencias admirativas que han ido evolucionando en los últimos años y que se encuentren dentro de estas áreas:

- IA
- Trasformación digital
- Trabajo remoto
- Sostenibilidad y responsabilidad

- Gestión del talento humano
- Innovación y automatización de procesos

2. Una vez escogido el tema, se realizarán grupo de trabajo en donde se deberá dividir las tareas.
3. Se recomienda buscar información, datos estadísticos, ejemplo y argumentos que apoyen la postura.

1.9 Ética y responsabilidad social en la administración

La ética y la responsabilidad social son elementos fundamentales en las prácticas empresariales, ya que atienden las altas demandas de los consumidores, empleados y reguladores de la empresa (Orozco, 2020). En la actualidad, la ética empresarial no sólo implicará cumplir la ley, sino también incorporar valores como la justicia, la transparencia y el respeto al núcleo de la estrategia organizativa, esto se traduce en la aplicación de políticas que apoyen el bienestar físico y mental de los empleados, la diversidad y la inclusión, y la sostenibilidad medioambiental como principios clave de la gestión.

Las empresas que integran la responsabilidad social y la ética en su gestión son capaces de establecer relaciones de confianza con su público objetivo, lo que beneficia a su reputación y competitividad, estas relaciones se ven reforzadas por prácticas como la transparencia en la cadena de suministro, la presentación de informes en memorias de sostenibilidad y la colaboración con organizaciones externas. Además, la lucha contra el greenwashing y la exigencia de informes verificables por normativas obligan a las empresas a ser fieles a sus compromisos sociales y medioambientales (Alfaro, 2021).

Finalmente, la responsabilidad social implica un compromiso activo para reducir la contaminación ecológica, avanzar hacia una economía circular y promover entornos de trabajo inclusivos y seguros.

Tabla 5. comparativa de la ética y responsabilidades de la administración.

Elemento	Descripción	Ejemplos / Aplicaciones
Ética empresarial	Conjunto de valores que guían las decisiones organizativas más allá del cumplimiento legal (Humaní et al., 2025).	Justicia, transparencia, respeto en todos los niveles de la gestión.
Responsabilidad social corporativa (RSC)	Compromiso activo de la empresa con el bienestar social, económico y ambiental (Vélez et al., 2020).	Programas de bienestar, diversidad, inclusión, cuidado del entorno.
Transparencia y reputación	La ética genera confianza en consumidores, empleados e inversores (Delgado y López, 2022).	Informes de sostenibilidad, auditorías, comunicación honesta.
Lucha contra el greenwashing	Evitar aparentar sostenibilidad sin acciones reales verificables (Universitat de Barcelona, 2020).	Reportes certificados, estándares ESG, cumplimiento normativo.
Compromiso medioambiental	Disminución de impacto ecológico mediante estrategias sostenibles.	Economía circular, reducción de residuos, uso de energías limpias.
Entorno de trabajo inclusivo	Espacios laborales que promueven diversidad, seguridad y bienestar (Orjuela y Moreno, 2024).	Políticas de equidad, liderazgo inclusivo, formación en valores.

Fuente: Elaboración propia.

1.10 Administración y cultura organizacional

La cultura organizativa funciona como un punto de referencia que influye en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la gestión diaria de los procesos, cuando los valores y prácticas culturales se alinean con la estrategia administrativa, se crea una sinergia que favorece la cohesión interna y el rendimiento. Por ejemplo, aquellas empresas que valoran el trabajo en equipo, mantienen un buen nivel de comunicación y transparencia pueden alcanzar una gestión eficaz.

Por otro lado, una cultura organizativa rígida puede poner en riesgo la funcionalidad de la empresa y su capacidad para alcanzar las estrategias establecidas, por lo que puede ser más difícil ajustarse a los cambios de la empresa y poder crecer en el mercado. Ante estas afectaciones, se recomiendan que las empresas realicen constantes evaluaciones y verifiquen el ambiente laboral de la empresa con la finalidad de reforzar una cultura positiva.

1.10.1 Impacto de la cultura organizacional en la gestión administrativa

De acuerdo con los estudios de se ha demostrado que la cultura organizativa y la gestión administrativa están significativamente correlacionadas. Una cultura sólida fomenta la motivación de los empleados, la satisfacción laboral y el desarrollo de competencias, lo que se traduce en una mayor eficacia y eficiencia de los procedimientos administrativos; además, la cultura organizativa influye en la retención del talento, la reducción de la rotación y la mejora del lugar de trabajo,

todo lo cual repercute directamente en la productividad y competitividad de la empresa.

Por ejemplo, estudios recientes realizados en instituciones públicas y privadas han demostrado que la alineación cultural y administrativa fomenta la innovación, facilita la adaptación a los cambios y aumenta la satisfacción de empleados y clientes. En este sentido, la cultura organizativa no es sólo un componente intangible, sino también un motor estratégico para alcanzar los objetivos empresariales.

1.10.2 Tendencias actuales de la cultura organizacional

Un de los factores más importantes que afecta a la motivación, la productividad y la innovación de una organización es la cultura organizativa. Ante esto, los avances tecnológicos han cobrado aún más relevancia porque las empresas que fomentan entornos positivos, colaborativos e integradores tendrán una clara ventaja competitiva a la hora de atraer y conservar a los mejores talentos.

La adopción de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y la automatización, han cambiado la forma de trabajar y colaborar con los equipos, ya que la integración de estas herramientas permite optimizar los procesos e innovar, pero exige que la cultura organizativa fomente el aprendizaje continuo para que los empleados se adapten a los cambios tecnológicos y desarrollen nuevas competencias.

También, es importante incrementar los planes de inclusión dentro de las empresas, en donde se respete las culturas, los géneros, la innovación e ideales que tiene cada trabajador. Además, la cooperación de los

compañeros debe ser sólida, por lo que se recomiendan implementar actividades colaborativas.

En síntesis, el promover una cultura organizacional dispone a crear una comunicación abierta en el área de trabajo, en donde se evalúa la eficiencia y creatividad de cada empleador y su aporte para el mercado.

Actividad

Tema: Comprender la funcionalidad de la cultura organizacional de la empresa y como está afecta al área administrativa

Objetivo: Ayudar al alumnado a identificar la cultura organizativa de una empresa y como está afecta sus procesos internos y externos.

Instrucciones para el alumno:

1. Elija una organización.
2. Investigue sobre cultura organizativa.
3. Analiza el impacto de la cultura organizacional en los procedimientos administrativos.
- Considerar cómo afecta a la toma de decisiones, la gestión del talento humano, la planificación, el liderazgo y el control.
4. Describir el tipo de liderazgo que maneja la organización.
5. Para finalizar realice un análisis reflexivo: ¿La cultura organizacional fomenta o dificulta la eficacia y el desarrollo?

Conclusión

La administración de empresas es una disciplina estratégica, ya que está en constante evolución; por ende, se ha consolidado como un componente clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones. Finalmente, este capítulo permitido identificar los fundamentos teóricos y prácticos de las funciones administrativas, al igual que las habilidades y su relación con la innovación y responsabilidad social.

Elementos de cierre

Preguntas de cierre

1. ¿Como se relacionan las funciones administrativas entre sí?
2. ¿Cuál es la diferencia de los niveles administrativos y como se complementan?
3. ¿Qué aptitudes necesita un buen empleador?
4. ¿Cómo afecta la cultura organizativa al rendimiento de una organización?
5. ¿Qué retos plantea la globalización a los administradores de hoy?
6. ¿Qué papel desempeña la ética en la toma de decisiones empresariales?

Actividad de cierre

Tema: Caso práctico

Debido a la competencia de las marcas digitales internacionales, la empresa familiar Textiles Monteverde, con más de 50 años de actividad, tiene problemas para vender sus productos. Sin embargo, el nuevo

director general, que no es el fundador, quiere adoptar prácticas de gestión innovadoras y modernas sin sacrificar la identidad de la empresa.

Instrucciones para el alumnado:

1. Rediseñar el modelo organizativo para incluir áreas funcionales que antes no existían.
2. Gestionar el cambio cultural en una plantilla tradicional
3. Utilizar las últimas tendencias (como la automatización y el comercio electrónico).
4. Mantener prácticas éticas en la gestión de proveedores.

CAPÍTULO II

2 CULTURA ORGANIZACIONAL, RESPONSABILIDAD SOCIAL, ÉTICA Y DIVERSIDAD

La cultura organizacional da forma a los comportamientos, valores y normas que guían a los empleados, mientras que la gestión del talento humano permite atraer, desarrollar y retener al personal clave. En conjunto, estos factores repercuten directamente en el entorno laboral, la productividad y la capacidad innovadora de la empresa, esto facilita el proceso de dirigir a las empresas de manera eficaz.

Sin embargo, dentro de este departamento entra el área de recursos humano, siendo considera uno de los factores más importantes de las empresas debido a que se encargan de los procesos de contratación, la formación y el desempeño cada empleado. Al igual que, generar un buen ambiente laboral y alienado a los valores de la empresa.

En resumen, el capítulo ii examinará la relación de la cultura organizacional y la gestión que realiza el departamento de talento humano, con respecto al manejo de su cultura organizativa, gestión y práctica.

Preguntas guía

1. ¿Qué es la cultura organizativa y cómo se manifiesta en las empresas?
2. ¿Cuáles son los componentes de la cultura organizativa?

3. ¿Qué relación existe entre la cultura organizativa y la gestión del talento humano?
4. ¿Cómo afecta la cultura al comportamiento de los colaboradores?
5. ¿Qué estrategias permiten fortalecer una cultura organizacional positiva?
6. ¿Qué prácticas de gestión del talento humano fomentan el compromiso y el bienestar de los trabajadores?

Esquematización



Figura 6. Esquematización de los temas a abordar – cap. 2.

Fuete: Elaboración propia.

Elementos de apertura

Este capítulo pretende ofrecer una visión integrada de la cultura organizativa y su estrecha relación con la gestión del talento humano. Con la finalidad, de demostrar cómo estos dos factores afectan no sólo a la productividad y la eficiencia, sino también al bienestar de las

personas, la identidad institucional y la sostenibilidad a largo plazo. Al comprender estas ideas, el lector podrá reconocer cómo fortalecer la cultura interna de una organización y aplicar buenas prácticas de gestión que apoyen tanto el desarrollo organizativo como el humano.

Objetivo

Reconocer cómo afecta la cultura organizativa a la gestión del talento humano y cómo influye en el rendimiento de los empleados, la cultura del lugar de trabajo y el desarrollo estratégico de la organización.

Objetivos específicos

- Examinar los elementos, modelos y tipos de cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral.
- Analizar la incidencia de la ética, la responsabilidad social y la diversidad en la consolidación de una cultura empresarial sólida.
- Proponer estrategias para diagnosticar, fortalecer y adaptar la cultura organizacional en contextos globalizados.

2.1 Cultura organizacional

El termino de cultura organizacional hace referencias a las creencias, valores y estrategias que propone una empresa para mejorar la colaboración entre sus empleados y su rol dentro de la organización. Este conjunto compartido de valores y comportamientos sirve de base sobre la que se construyen la identidad y la reputación de la empresa. A pesar de ser intangible, la cultura organizativa afecta a todas las facetas del funcionamiento interno, desde la toma de decisiones hasta la

resolución de conflictos y la motivación de los empleados (Valencia & Vélez, 2019).

Según Alves (2023) los valores representan los principios esenciales que dirigen las acciones y decisiones de la empresa, son uno de los componentes clave de la cultura organizativa; junto con las normas, costumbres y creencias, estos valores crean un entorno único que puede fomentar la cooperación, la innovación, la disciplina o la competitividad en función del enfoque de la organización. A través de esto, la cultura organizacional se puede manifestar en las costumbres e historias de la empresa, ya que una cultura organizacional bien definida puede alinearse a las disposiciones emitidas por una empresa, fomentando un entorno positivo y productivo. Por esta razón, las empresas que presenta una cultura organizacional solida suelen tener mayor capacidad de adaptación antes los cambios y desafíos que presenta el mercado, lo que conlleva a demostrar que mantener una correcta cultura organizativa garantiza un nivel satisfactorio para mantener una empresa (Castro & Murcia, 2024).

2.1.1 Elementos que conforman la cultura organizacional

La cultura organizacional está formada por diversos componentes que, en conjunto, definen la identidad y el funcionamiento interno de una organización. Entre los más significativos están los valores organizativos, que son los principios fundamentales que guían el comportamiento y las decisiones de los empleados y reflejan lo que la organización considera importante y valioso, para que la cultura tenga

coherencia y fuerza, estos valores deben estar claramente definidos, ser comprendidos y compartidos por todos los miembros (Cucchiari, 2019).

La misión y la visión de la organización también son componentes esenciales de la cultura organizacional; por una parte, la misión expone el propósito fundamental de la empresa, o la razón de su existencia y el papel que desempeña en el mercado o la sociedad. Por otro lado, la visión esboza la dirección a largo plazo y los objetivos a los que aspira la organización. Estos componentes guían las estrategias e inspiran a los empleados, alineando sus esfuerzos con los objetivos compartidos (Martos, 2009).

En resumen, la cultura organizativa consiste en normas y convenciones que rigen el comportamiento adecuado en el lugar de trabajo, estableciendo estabilidad y coherencia en las prácticas laborales. También, el liderazgo desempeña un papel fundamental porque los líderes modelan y refuerzan la cultura a través de sus comportamientos y estilos de comunicación.

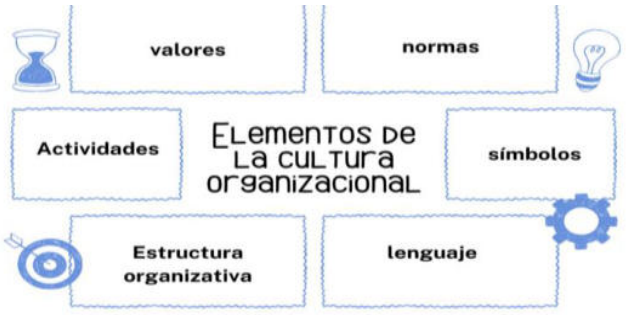


Figura 7. Elementos de la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

2.1.2 Modelos de la cultura organizacional

El modelo de Edgar Schein es esencial para entender la cultura organizativa porque la desglosa en tres niveles claramente diferenciados, explica cómo se relacionan entre sí y explica cómo se mantiene y gestiona la cultura de una organización. En primer lugar, están:

1. Los artefactos, que son elementos tangibles y visibles como el entorno físico, los símbolos y los comportamientos observables. A pesar de que se puedan visualizar con mayor facilidad, no significa que los empleadores conozcan su significado y su aporte en el contexto empresarial (Cardinal, 2021).
2. Los valores, creencias, misión y visión que presentan las empresas, definen el manejo y control de la misma. Sin embargo, es crucial tener en cuenta que a veces hay lagunas entre los valores que se pueden mal interpretar, lo que puede dar lugar a contradicciones internas (Zendesk, 2024).
3. Los supuestos subyacentes fundamentales son creencias inconscientes, implícitas y arraigadas que determinan cómo los miembros perciben, piensan y sienten lo que les rodea; estas presunciones son difíciles de cambiar porque funcionan a nivel subconsciente e influyen en cómo se interpreta la realidad y se toman las decisiones. Por lo tanto, es necesario comprender y trabajar sobre estas ideas, presumiblemente fundamentales, para cambiar eficazmente la cultura organizativa(Valdez et al., 2017).

Tabla 6. Modelo de Schein.

Nivel	Descripción	Ejemplos
Artefactos	Son los elementos visibles, tangibles y observables de la cultura. Reflejan prácticas, tecnología, lenguaje, estructuras, etc.	Diseño de oficinas, códigos de vestimenta, lenguaje técnico, logotipo.
Valores	Son los principios, normas y creencias que la organización dice seguir. Guían las decisiones y el comportamiento esperado.	"La calidad es lo primero", compromiso con el cliente, innovación.
Supuestos básicos	Son las creencias inconscientes y profundamente arraigadas que realmente gobiernan el comportamiento. Son difíciles de cambiar.	Creencia en la jerarquía, actitud frente al cambio, visión del ser humano.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: A partir de los modelos estudiados, identificar y analizar el tipo de cultura organizativa que predomina en una empresa.

Objetivo: Describir la cultura organizativa de una empresa conocida, identificando sus componentes más visibles y evaluando su impacto en el comportamiento de los empleados.

Instrucciones para el alumnado:

- En equipos de cinco personas, deberán elegir una empresa nacional.

- Determinar qué tipo de cultura organizativa predomina en esa empresa basándose en los modelos teóricos estudiados en clase.
- Describan al menos tres componentes visibles hacia el exterior que representen la cultura organizativa de la empresa, como declaraciones de misión, declaraciones de visión y valores, rituales, diseño físico, normas o políticas internas.

2.1.3 Tipos de cultura organizacional

Uno de los enfoques más importantes dentro de la cultura organizacional es el Modelo de Valores en Competencia (CVF), que fue construido por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn. El objetivo de estos autores, es proponer dos dimensiones de categorización en la cultura organizacional, enfocándose en:

- Contrastar la estabilidad de la empresa.
- Y en mejorar la integración y bienestar de los empleadores, frente a posibles factores externos que podrían ocasionar algún tipo de daño.

Combinando estas dimensiones, el modelo identifica cuatro tipos de cultura organizativa, cada uno con características y valores únicos que influyen en el comportamiento y el liderazgo de la organización(Wellhub Editorial Team, 2025).

Cultura de clan

Esta cultura se caracteriza por un ambiente muy amistoso y cooperativo en el que la organización funciona como una gran familia. Los miembros

que participan activamente en la toma de decisiones son valorados por su lealtad, tradición y compromiso. Centrada en el desarrollo de los recursos humanos y la cohesión interna, la dirección es a la vez paternalista y mentora. El éxito se mide en términos de satisfacción del cliente y bienestar de las personas, y se premia el trabajo en equipo y el consenso.

Cultura adhocrática

La innovación, la creatividad y la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno son primordiales. Con un líder visionario y emprendedor, las organizaciones adhocráticas fomentan la experimentación y la asunción de riesgos. Esta cultura prevalece en campos dinámicos como la tecnología o el marketing, donde la adaptabilidad y la capacidad de respuesta son fundamentales para el éxito.

Cultura jerárquica

Se basa en la formalidad, el control y la estabilidad. Las estructuras y normas son claras, y hay un coordinador que supervisa y planifica las actividades para garantizar la eficacia y la previsibilidad. Esta cultura es típica de las organizaciones grandes o reguladas, donde la seguridad y el cumplimiento de las normas son las máximas prioridades.

Cultura de mercado

Se centra en la competencia, los resultados y la consecución de objetivos concretos. El liderazgo es exigente y se centra en la productividad, la

eficiencia y la posición en el mercado. Se valora la competitividad y la consecución de objetivos, y la cuota de mercado y la rentabilidad se utilizan para medir el éxito.

Este modelo no sólo permite determinar la cultura dominante en una organización, sino que también facilita el diagnóstico y la gestión del cambio cultural alineando los valores internos con la estrategia y el entorno competitivo.

2.1.4 Ética y cultura organizacional

La cultura organizacional y la ética mantienen una estrecha relación, debido a que los principios éticos constituyen un componente esencial de la cultura y orientan la conducta dentro de la organización. Mientras la cultura organizacional se configura a partir de hábitos, costumbres, valores y experiencias compartidas entre sus integrantes, la ética comprende un conjunto de principios y valores que, generalmente, son promovidos por la alta dirección o el gobierno corporativo para orientar la toma de decisiones y las actuaciones empresariales.

La transparencia, la confianza y la responsabilidad son promovidas por una cultura organizativa basada en la ética; son componentes esenciales para mantener un entorno de trabajo sano y cooperativo. Estos valores éticos se reflejan en códigos de conducta, políticas internas y prácticas cotidianas que definen claramente qué comportamientos son aceptables e inaceptables. De este modo, la ética no sólo refuerza la identidad y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la reputación y el prestigio de la organización en su entorno social y comercial(Acuña, 2022).

Además, Casteñeda (2024) manifiesta que al contar con un nivel de integración positivo dentro de la empresa se puede mejorar los niveles de productividad y el rendimiento de los trabajadores; debido a que de esta manera se puede comprobar el entrono de la empresa e identificar si cumple con los valores fundamentales de la misma como la lealtad, la motivación y el trabajo en equipo. Ante el argumento de este autor, se puede manifestar que los valores de una empresa están enfocados en mejorar su viabilidad y mantener a la misma empresa en un nivel satisfactorio.



Figura 8. Como se complementa la ética y la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: La conexión entre la cultura organizativa y la ética y cómo afecta al comportamiento de los empleados.

Objetivo: Examinar cómo se incorpora la ética a la cultura organizativa y cómo afecta esta combinación al entorno de trabajo y al rendimiento de una empresa real.

Instrucciones para el alumnado:

1. Formación de equipos: Forme equipos de tres a cinco personas para trabajar en cooperación.
2. Elegir una empresa conocida, nacional o extranjera, preferiblemente con información fácilmente accesible sobre sus valores y cultura.
3. Describir brevemente la cultura dominante en la empresa basándose en los modelos estudiados (por ejemplo, clan, adhocrática, jerárquica o de mercado).
4. Identifique al menos tres elementos visibles externamente (valores, rituales, símbolos, normas, etc.) que representen esta cultura.
5. Investigar si la empresa tiene un código ético o políticas relacionadas con la ética empresarial.
6. Considere cómo se incorporan estos valores éticos a la cultura organizativa y a la práctica diaria.
7. Examine cómo afecta la cultura ética y organizativa al comportamiento, la motivación y el compromiso de los colaboradores.

8. Sugieren al menos dos tácticas o actividades que la empresa podría utilizar para reforzar la cultura organizativa y la ética.

Presentación:

9. Elabore una presentación (no más de cinco párrafos).
10. Una explicación de la cultura organizativa y ética de la empresa.
11. análisis del efecto sobre el comportamiento en el lugar de trabajo.
12. Sugerencias para mejorar la integración cultural y ética.

2.1.5 Factores que influyen en la formación de cultura organizacional

La cultura de una organización está conformada por una confluencia de factores internos y externos que influyen en las creencias, valores, convenciones y comportamientos compartidos por sus miembros. Entre los factores internos están (Morelos, 2014) :

- Autonomía: La autonomía se refiere a la libertad y responsabilidad que tienen los empleados para tomar iniciativas y tomar decisiones, lo que fomenta el compromiso y la iniciativa.
- Estructura organizacional: La estructura organizativa determina cómo se distribuyen los papeles, las responsabilidades y los canales de comunicación, lo que afecta a la estabilidad y adaptabilidad de la cultura.
- Apoyo interno: Esta enfocado en la cooperación y el nivel de confianza que existe entre los empleadores.
- Identidad: Se conoce como identidad a la historia, marca valores que dispone la empresa para diferenciarse de la competencia.

- Tolerancia entre conflictos: Es la capacidad para encontrar las soluciones a un problema interno o externo de la empresa. También, se considera la capacidad que tiene la empresa para gestionar estos problemas.

Los factores que influyen en el entorno de la cultura organizacional de una empresa han demostrado que cualquier índole podría afectar negativamente a la organización si no se tiene un buen manejo administrativo; y en el caso que la empresa sepa dominar la cultura organizativa se puede mejorar su impacto y formación ante la competencia expuesta, ya que consideran otros factores para mejorar su labor como los estilos de liderazgo y el manejo de estrategias empresariales.

Tabla 7. Diferencia de los factores internos y externos.

Factores Internos	Factores Externos
Valores y creencias de líderes	Entorno económico
Estructura organizacional	Legislación y normativas
Estilo de liderazgo	Competencia del mercado
Comunicación interna	Cultura nacional y social
Clima laboral	Tecnología

Fuente: Elaboración propia.

2.1.6 Cultura organizacional y desempeño laboral

La cultura organizativa tiene un impacto directo y significativo en el rendimiento laboral de los empleados; puesto que una cultura positiva favorece a la cooperación de los trabajadores y un buen administrador

gestionas ideas innovadoras para la empresa, mejorando la productividad de la misma y en este caso que se cuente con una correcta administración y buen manejo cultura de la empresa se puede aumentar los niveles de motivación, lo que facilita el alcance de tareas asignadas (Conislla, 2024).

Por el contrario, una cultura organizacional negativa caracterizada por la falta de apoyo, favoritismo u oportunidades de crecimiento puede conducir a una baja motivación, insatisfacción y altos índices de rotación, todo lo cual repercute negativamente en el rendimiento de los trabajadores.

De esta manera, la cultura organizacional influye en las funciones y responsabilidades, la comunicación eficaz y el liderazgo transformador; por ende, las organizaciones con culturas solidas suelen tener equipos de alto rendimiento cuyo compromiso, motivación y claridad en sus funciones les ayudan a alcanzar sus objetivos estratégicos.



Figura 9. Semejanzas y diferencias de la cultura organizacional y el desempeño laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: La cultura organizacional y el rendimiento interno y externo de las empresas.

Objetivo: Identificar como la cultura organizacional afecta el rendimiento de los empleadores y a través de ello desarrollar estrategias que fortalezcan la productiva de la empresa.

Instrucciones para el alumnado:

- Crear grupo de trabajo de cuatro a 6 personas
- Una vez formado los grupos de trabajo, responda a las siguientes interrogantes:

¿Qué valores ponen en práctica su equipo de trabajo?

¿Cómo describirías tu entorno de trabajo, positivo o negativo? ¿Por qué?

¿Consideras que lo factores culturales pueden generar un impacto positivo o negativo? Justique su repuesta.

- Identificas las áreas o departamentos que se deben mejorar de la empresa
- Una vez seleccionas las áreas, establezca al menos dos estrategias para mejorar el área de trabajo.
- Establecer un cronograma de cumplimiento antes las estrategias establecidas anteriormente.

2.1.7 Diagnóstico de la cultura organizacional

El proceso de diagnóstico de la cultura organizacional es esencial para comprender los valores, creencias, normas y comportamientos que prevalecen en una organización y cómo afectan al entorno de trabajo y al rendimiento de los empleados. Este diagnóstico permite identificar los puntos fuertes y débiles de la cultura, así como las diferencias entre la cultura deseada y la real, lo que facilita la elaboración de planes de acción que mejoren el entorno de trabajo y la productividad (Sofia, 2023).

La importancia del diagnóstico.

Entender la cultura organizativa ayuda a comprender la identidad de la empresa y cómo influye en la motivación, el compromiso y el rendimiento de los empleados. Mientras que una cultura disfuncional puede provocar conflictos, desmotivación y baja productividad, una cultura alineada con la estrategia empresarial fomenta la comunicación, la colaboración y la innovación.

Técnicas y métodos de diagnóstico

- Cuantitativa: Se encarga de medir la parte estadística de las empresas, en este caso para evaluar de manera correcta a una empresa, se opta por la encuesta y se mide a través de una escala de Likert, el cual permite conocer el nivel de satisfacción y productividad.
- Cualitativa: En cambio, la parte cualitativa se encarga de las cualidades de la empresa o elementos observables dentro de la misma empresa. Gracias a esto, se puede optar por entrevista o guías de observación que permiten identificar las dinámicas del entorno empresarial.

Proceso para elaborar un diagnóstico

- Preparación: Formar un equipo multidisciplinar que garantice un análisis exhaustivo y fiable. Definir claramente los objetivos y el alcance del diagnóstico de acuerdo con la estrategia de la organización.

- Recolección de datos: Utilizar las técnicas elegidas para recopilar información de varios niveles y áreas, a la vez que se implica a líderes y colaboradores.
- Análisis: Determinar las diferencias culturales, los puntos fuertes, los puntos débiles y los patrones. Evaluar en qué medida coinciden los valores declarados y los comportamientos reales.
- Sugerencias: presentar resultados inequívocos y crear un plan de acción que incluya estrategias para mejorar la comunicación, reforzar la cultura e impulsar el rendimiento de los trabajadores.
- Aplicación y seguimiento: Poner en práctica las acciones sugeridas y vigilar sus efectos para ajustar y solidificar los cambios culturales.

2.1.8 Cultura organizacional y liderazgo

La cultura organizativa y el liderazgo son dos factores interdependientes y complementarios que influyen mutuamente en los resultados de una organización. También, se plantea que la cultura de una organización puede estar alineada a las creencias, valores y comportamiento impartido por el dueño o gerente de la empresa, que posteriormente son impartidos al resto de empleadores. Este proceso, puede facilitar el liderazgo que debe llegar el gerentes o administrador, puesto que ya cuenta con la capacidad de guiar de manera correcta los empleadores de la empresa y como alcanza los objetivos y valores propuestos (Torres, 2020).

Relación entre cultura y liderazgo.

- Los líderes actúan como arquitectos de la cultura organizativa porque sus acciones, comportamientos y decisiones establecen normas no escritas que guían a los miembros de su equipo. Un estilo de liderazgo transformador basado en la confianza, la apertura y el empoderamiento fomenta una cultura creativa, flexible y sostenible.
- La cultura organizativa también establece los parámetros dentro de los cuales opera un líder, definiendo comportamientos aceptables e inaceptables y guiando cómo se debe interactuar y comunicar para ser eficaz.
- El cambio de estilo de liderazgo debe ir acompañado de una profunda evolución cultural, en la que la cultura y el liderazgo se renueven para crear un entorno de trabajo positivo y productivo.

Tabla 8. Relación de la cultura organizacional y el liderazgo.

Dimensión	
Conceptos	Cultura organizacional: Conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento en la organización. Liderazgo: Capacidad de influir, motivar y dirigir a los miembros de la organización para alcanzar objetivos comunes(Milla et al., 2024).
Relación	El liderazgo influye y moldea la cultura organizacional mediante sus acciones y

	decisiones, mientras que la cultura condiciona el estilo y efectividad del liderazgo. Ambos se retroalimentan y son fundamentales para el funcionamiento organizacional(Serrano & Portalanza, 2014).
Importancia	La alineación entre una cultura organizacional sólida y un liderazgo efectivo mejora la motivación, comunicación, innovación y desempeño laboral, contribuyendo al éxito y sostenibilidad de la empresa(Quiroz, 2024).

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Diagnóstico de la Cultura Organizacional y su Conexión con el Liderazgo

Objetivo: Identificar cómo la cultura organizacional actual y el estilo de liderazgo afectan el desempeño de los trabajadores y desarrollen sugerencias prácticas para fortalecer ambas áreas en su equipo o empresa.

Instrucciones para el alumnado:

- Formar grupos de cuatro a cinco personas.
- Cada grupo responde a estas preguntas sobre su equipo u organización:

¿Cuáles son los valores y comportamientos predominantes en nuestra cultura organizacional?

¿Qué tipo de liderazgo es el más común en el entorno empresarial? Justifique su repuesta

¿De qué manera la cultura organizacional se relaciona con el liderazgo?

- Adicionalmente, deberá agregar al menos dos retos que podría presentar un líder dentro de una empresa
- Finalmente, cada grupo deberá proponer acciones que podría utilizar un Linder para mejorar sus falencias o retos dentro de una empresa.

2.1.9 Cultura organizacional en contextos globalizados

En contextos globalizados, la cultura organizativa es definida como el conjunto de valores, creencias, normas y prácticas que definen cómo debe comportarse una organización- adquiere especial relevancia. En un mundo cada vez más interconectado en el que las empresas operan a través de las fronteras e interactúan con personas de diferentes orígenes culturales, la cultura organizativa se convierte en un elemento estratégico para el éxito y la competitividad (Yopan et al., 2020).

En este escenario, las empresas se enfrentan a la realidad de contar con equipos multiculturales, lo que conlleva la coexistencia de diversas subculturas internas. Por lo tanto, la cultura organizativa debe ser lo suficientemente adaptable como para integrar y respetar estas

diferencias, fomentando un entorno de colaboración y evitando conflictos derivados de normas culturales mal interpretadas.

Además, Carrasco (2017) argumenta que, la globalización trae consigo un ritmo más rápido de cambio en los mercados, las tecnologías y las normativas. Por tanto, la cultura organizativa debe fomentar la flexibilidad, la innovación y la apertura al cambio, cualidades que permiten a las empresas responder con rapidez y eficacia a los nuevos retos. Además, la comunicación es esencial porque debe permitir interacciones productivas entre compañeros que trabajan en zonas horarias diferentes, hablan idiomas distintos y tienen estilos de trabajo diferentes.

2.2 Dimensiones y pilares de la cultura organizacional

Las distintas dimensiones que conforman la cultura de una organización nos permiten comprender cómo se comportan sus miembros y cómo se relacionan entre sí. Una de las dimensiones con mayor peso en el entorno empresarial, es la innovación ya que se puede demostrar el nivel de creatividad y la disposición de cumplimiento de retos de una empresa (Mena, 2019). En cambios, los pilares de la cultura organizacional, hacen referencia al cumplimiento de los valores previamente previsto por la empresa y como estos garantiza el cumplimiento de sus normas (Formae, 2024).

2.2.1 Dimensiones Culturales según Geert Hofstede

Las dimensiones culturales de Geert Hofstede son un marco teórico ampliamente aceptado que ayuda a comprender las diferencias

culturales nacionales y cómo afectan al comportamiento de las personas en diversos contextos, incluidos los organizativos.

Hofstede identificó seis dimensiones clave que describen las tendencias culturales de diversos países e influyen en la forma en que las personas perciben la autoridad, la cooperación, el riesgo, el género, el tiempo y el lugar(Klawter, 2021).

Distancia al poder

La primera dimensión es la distancia al poder, que mide hasta qué punto los miembros más débiles de una sociedad aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual. Mientras que las relaciones tienden a ser más horizontales y participativas en las culturas con baja distancia al poder, las jerarquías son fuertes y la autoridad se respeta sin cuestionamientos en las culturas con alta distancia al poder.

Individualismo

La segunda dimensión es el individualismo frente al colectivismo, que refleja si las personas se ven a sí mismas como miembros de un mismo grupo o como individuos independientes. Las culturas individualistas valoran la libertad individual y la autodeterminación, mientras que las colectivistas priorizan la seguridad y el bienestar del grupo sobre los intereses individuales.

Evasión a la incertidumbre

Es otra dimensión crucial que muestra lo tolerante que es una cultura ante situaciones poco claras o inciertas. Las sociedades con altos niveles

de incertidumbre evitan los riesgos y prefieren reglas claras y estructuras definidas, mientras que las culturas con bajos niveles de incertidumbre son más adaptables y abiertas a la innovación y el cambio.

Masculinidad vs. Feminidad

La distribución de roles entre géneros y los valores dominantes se describen mediante la masculinidad frente a la feminidad. Las culturas masculinas valoran la competición, el éxito y la riqueza material, mientras que las culturas femeninas ponen más énfasis en el trabajo en **equipo, la calidad de vida y el cuidado personal.**

Orientación a largo plazo vs. Corto plazo

El término orientación a largo plazo frente a corto plazo se refiere a la importancia que una cultura concede a la planificación de futuro, la perseverancia frente a la tradición y el cumplimiento inmediato de las obligaciones.

Complacencia vs. Moderación

La dimensión complacencia vs. moderación mide hasta qué punto una sociedad permite la satisfacción de los deseos humanos relacionados con disfrutar de la vida.

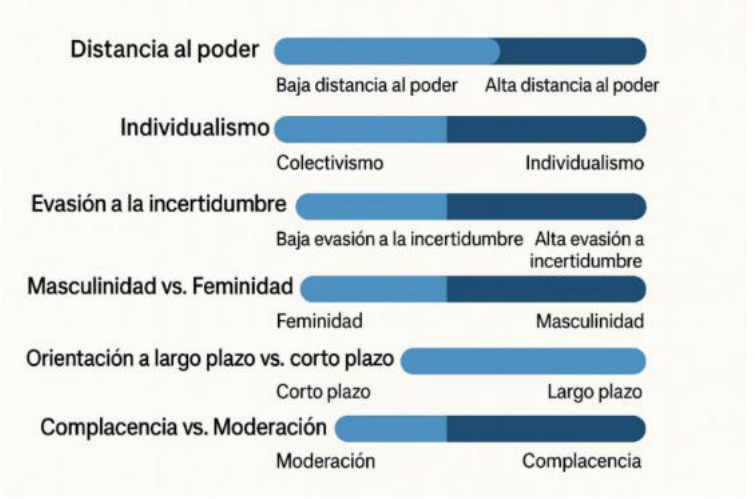


Figura 10. Complacencia vs. Moderación.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.2 Pilares fundamentales de la cultura organizacional

Los elementos fundacionales de la cultura organizativa son los que sustentan la identidad, el comportamiento y la cohesión de una organización. En primer lugar, los valores de la organización son su piedra angular; representan las creencias y principios compartidos que dirigen las decisiones, acciones y comportamientos de los miembros; estos valores sirven de marco que guía el comportamiento tanto individual como colectivo (Reyes y Moros, 2019).

Las normas y reglamentos, que establecen las directrices formales e informales que rigen el comportamiento dentro de la organización, son otro componente esencial. Al decir directrices formales e informales, se hace hincapié a los reglamentos escritos y no escritos que tiene una

empresa para garantizar un ambiente favorable para los empleados y la ejecución de sus tareas.

Por otro lado, la misión y visión hacen referencia a los objetivos de una empresa y la razón de ser de la misma. Estos componentes dan a todos los colaboradores un sentido de pertenencia y compromiso, guiándoles hacia objetivos compartidos e inspirándoles a participar activamente en su equipo.

Por último, el liderazgo es un componente crucial de la cultura organizativa, ya que los líderes dan ejemplo y fomentan los valores y comportamientos deseados. Un liderazgo coherente y comprometido refuerza el clima organizativo, fomenta una comunicación abierta y honesta y facilita la adaptación a los cambios.



Figura 11. Clasificaciones de los pilares en la cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Diagnóstico de la Cultura Organizacional en Empresas Globales

Objetivo: Aplicar las dimensiones culturales de Hofstede y los pilares culturales organizacionales, analizar cómo la cultura organizacional afecta la gestión de las empresas multinacionales que operan en entornos globalizados.

Instrucciones para el alumnado:

- Formar grupos de 3 o 4 personas
- Elegir dos empresas multinacionales que están presentes en varios países y culturas. Ejemplos:

Google

Toyota

Nestlé

Unilever

Huawei

- Investigue lo siguiente:

La misión, visión y valores de cada empresa.

Su cultura organizacional (basado en Hofstede).

Tabla 9. Completen la siguiente tabla comparativa.

Elemento	Empresa A	Empresa B
Misión y visión		
Valores declarados		
Prácticas culturales destacadas		
Dimensiones Hofstede relevantes		
Estilo de liderazgo		
Gestión de equipos multiculturales		
Adaptaciones culturales evidentes		

Fuente: Elaboración propia.

2.2.3 Lenguaje organizacional y formas de comunicación

El lenguaje organizacional y los métodos de comunicación son componentes esenciales en el desarrollo, transmisión y consolidación de la cultura organizativa, su análisis, desde un punto de vista académico y basándose en investigaciones recientes, permite comprender cómo estos factores crean significado compartido y cohesión entre los miembros de una institución (UNIR, 2022).

El sistema de signos, símbolos, expresiones y códigos que una organización utiliza para comunicarse internamente y proyectar su identidad hacia el exterior se conoce como lenguaje organizativo. Este tipo de lenguaje, se puede encontrar en la expresiones o discursos que emiten los miembros de una organización. En conclusión, las empresas,

al igual que los países disponen de culturas, creencias y valores que reflejan el manejo de su sistema empresarial y como estos contribuyen a fortalecer el crecimiento de la empresa y a mejorar el trabajo en equipo.

Formas de comunicación organizacional.

Según Ramos et al. (2017) en su libro la comunicación organizacional, existen varios tipos de comunicación, entre ellos se destacan los siguientes:

- Comunicación descendente: Influyen de los niveles jerárquicos superiores a los inferiores. incluye directrices, políticas, evaluaciones y directivas. Memorandos, correspondencia electrónica, reuniones y manuales son los medios de transmisión.
- Comunicación ascendente: Permite conocer las sugerencias, informes y opiniones de los colaboradores sobre los procedimientos y condiciones de trabajo.
- La comunicación horizontal: Se da entre empleados del mismo rango, ya sea dentro de una misma área o entre distintas áreas. Ayuda a trabajar en equipo, a coordinarse y a resolver problemas de forma cooperativa. Es habitual en conversaciones informales, charlas, reuniones.
- Comunicación en diagonal: Es la interacción entre personas de diferentes departamentos y jerarquías que no comparten la misma línea de mando, pero necesitan coordinarse para lograr objetivos específicos.

- Comunicación formal: Este tipo de comunicación utiliza los canales oficiales de una empresa y sigue los protocolos establecidos. Donde se encuentran documentos, manuales, informes, políticas.
- Comunicación informal: Se da en conversaciones cotidianas, charlas, encuentros espontáneos o interacciones en lugares públicos. Es fundamental para el clima laboral, la creatividad y la integración entre las personas.
- Comunicación implícita: Se refiere a los mensajes que transmitimos mediante comportamientos no verbales, gestos, símbolos y cultura, como la disposición de los espacios, la vestimenta o los rituales organizativos
- Comunicación interna: Sus objetivos son coordinar tareas, informar de los cambios e inspirar y reforzar la cultura organizativa. Utilice medios como el correo interno, los boletines, las intranets, las reuniones, los chats de la empresa
- Comunicación externa: Va dirigida a personas externas a la empresa, tales como clientes, proveedores, medios de comunicación y la sociedad en general. Usa canales tales como anuncios públicos, comunicados de prensa, redes sociales, blogs, sitios web, actos públicos.

Tabla 10. Descripción de los tipos de comunicación.

Tipo	Descripción
Comunicación descendente	Flujo de información de los niveles jerárquicos superiores hacia los inferiores.

Comunicación ascendente	Retroalimentación, sugerencias y reportes de los empleados hacia la dirección.
Comunicación horizontal	Intercambio de información entre colegas del mismo nivel para coordinar y colaborar.
Comunicación diagonal	Coordinación entre personas de distintos niveles y departamentos sin línea directa de mando.
Comunicación formal	Uso de canales oficiales y protocolos establecidos (documentos, correos institucionales, reuniones).
Comunicación informal	Interacciones espontáneas sin seguir canales oficiales (charlas, chats, reuniones improvisadas).
Comunicación implícita	Mensajes no verbales transmitidos por actitudes, símbolos o cultura organizacional.
Comunicación interna	Información dirigida a miembros de la organización para coordinar, informar y motivar internamente.
Comunicación externa	Mensajes orientados a públicos fuera de la empresa (clientes, proveedores, medios, sociedad).

Fuente: Elaboración propia.

2.2.4 Liderazgo y su influencia en los pilares culturales

En general, el liderazgo es la capacidad de influir, inspirar y dirigir a un grupo de personas hacia la consecución de objetivos compartidos. Esta influencia se ejerce no sólo a través de la autoridad formal, sino también mediante el ejemplo, la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de personas y procesos. Para el éxito de una organización es esencial un liderazgo eficaz, ya que centra, unifica y potencia las capacidades de los miembros del equipo.

En las organizaciones se entiende que el liderazgo tiene un fuerte impacto sobre:

- Normas y valores: Los líderes de la organización establecen y fortalecen los valores y normas que orientan la conducta de sus miembros mediante sus acciones y decisiones cotidianas.
- Ambiente laboral y cultura: Un líder que se basa en la comunicación efectiva, la transparencia y la confianza contribuye a crear un ambiente de cooperación, motivación y bienestar que fomenta el compromiso y la satisfacción de los trabajadores.
- Reconocimiento y desarrollo del talento: Los líderes que aprecian y reconocen los éxitos tanto individuales como grupales fomentan la motivación y el sentido de pertenencia, además de impulsar el desarrollo profesional al interior de la compañía.
- Adaptabilidad y administración de cambios: Los líderes promueven la innovación y la flexibilidad, lo que permite que la organización se ajuste a las transformaciones del entorno y asegura su sostenibilidad y capacidad competitiva.
- Cohesión y comunicación interna: Un líder persuasivo promueve la comunicación franca y abierta, lo cual ayuda a que los equipos se unifiquen y estén alineados con la misión y visión de la institución.
- Establecimiento de una cultura organizativa robusta: Para construir y consolidar una cultura empresarial que respalde el avance tanto a nivel individual como grupal, los líderes son fundamentales.

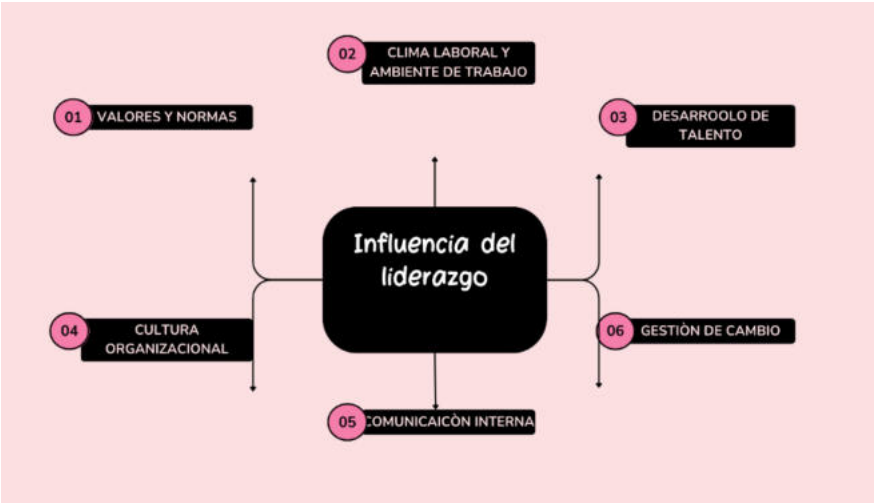


Figura 12. Influencia del liderazgo en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Lenguaje organizativo, métodos de comunicación y liderazgo: su impacto en la cultura institucional

Objetivo: Analizar cómo el lenguaje organizativo y los métodos de comunicación, junto con el liderazgo, afectan al desarrollo y fortalecimiento de los pilares culturales de una organización.

Instrucciones para el alumno

- Crear grupos de cuatro a cinco miembros.
- Elegir una organización legítima (que puede ser educativa, empresarial, no gubernamental, etc.) de la que puedan aprender sobre su cultura, comunicación interna y liderazgo.

- Determinar los términos institucionales, siglas o acrónimos utilizados por la organización elegida.
- Examinar los valores y comportamientos que promueve este lenguaje y cómo contribuye a la identidad de la institución.
- Describa los principales canales y formatos de comunicación interna utilizados por la organización (formales, informales, horizontales, ascendentes, descendentes, etc.).
- Considere la eficacia de estos canales para difundir los valores y la cultura institucionales.
- Examine el estilo de liderazgo más común en la empresa (por ejemplo, transformativo, participativo, directivo, etc.).
- Examine cómo afecta el liderazgo a la comunicación y a la adhesión de la organización a sus valores culturales.
- Discuten en grupos cómo el lenguaje organizativo, los canales de comunicación y el liderazgo se relacionan con la cultura institucional y la apoyan.
- Den ejemplos concretos de cómo el liderazgo ha reforzado o debilitado la cultura a través de la comunicación.

2.2.5 Dimensión ética y responsabilidad social organizacional

Dimensión ética

En las organizaciones, la dimensión ética es un pilar fundamental que guía el comportamiento de los miembros y establece los límites de lo que es aceptable dentro de la cultura institucional. No se trata sólo de seguir normas o reglamentos, sino también de incorporar valores como la honradez, la equidad y la integridad en todas las acciones y decisiones

cotidianas. Así, la ética se transforma en una guía práctica que afecta las relaciones con el entorno y la sociedad, así como la administración interna de la organización, y al mismo tiempo fortalece su reputación y confianza.

Una cultura organizativa saludable integra la ética como un componente transversal, promoviendo el respeto por los individuos y el medio ambiente, la transparencia en la toma de decisiones y las prácticas responsables. Los principios éticos comunes, que se manifiestan en la misión, visión y los principios orientadores de la compañía, se convierten en parte de la identidad de la empresa y funcionan como guía para las acciones de cada uno de sus integrantes. De igual forma, la ética promueve que se llegue a un acuerdo y que se participe en la formulación de códigos de conducta y normas, asegurando su efectiva implementación y el establecimiento de un ambiente de trabajo justo e igualitario.

Responsabilidad social organizacional

El término responsabilidad social organizacional (RSO), también conocido como responsabilidad social empresarial (RSE), se refiere al compromiso activo y voluntario asumido por las organizaciones para apoyar la mejora social, económica y medioambiental más allá del mero cumplimiento de las obligaciones legales. Este enfoque sugiere que las empresas gestionen sus operaciones teniendo en cuenta los efectos que tienen sobre la sociedad y el medio ambiente, incorporando a sus estrategias y procedimientos principios éticos, transparencia, respeto de

los derechos humanos y cuidado del medio ambiente(Docusign Contributor, 2025).

La RSO abarca varios niveles de responsabilidad, como producir bienes y servicios de forma rentable (responsabilidad económica), cumplir las leyes y reglamentos (responsabilidad legal), adoptar un comportamiento ético que vaya más allá de lo exigido por la ley (responsabilidad ética) y participar voluntariamente en actividades de apoyo a la comunidad o filantrópicas (responsabilidad filantrópica). Por ello, una organización socialmente responsable pretende equilibrar sus intereses económicos con las necesidades y expectativas de sus grupos de interés (empleados, clientes, proveedores, comunidad y medio ambiente), creando valor sostenible y reforzando su legitimidad social.



Figura 13. Principios de la RSO.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.6 Aprendizaje organizacional como pilar de adaptación cultural

El aprendizaje organizativo es un componente clave de la evolución y adaptación cultural de las organizaciones. Se entiende como el proceso por el cual una organización aprende,

comparte y aplica conocimientos y experiencias para mejorar su rendimiento y responder eficazmente a los cambios del entorno. Las organizaciones con culturas fuertes entienden el valor del aprendizaje continuo, la reflexión en grupo y la mejora continua como componentes esenciales para seguir siendo relevantes y competitivas(Castellano, 2019).

Ante esto, es importante promover el aprendizaje organizativo implica crear espacios para la formación, el intercambio de ideas, la experimentación y la retroalimentación. Esto no solo posibilita que las personas desarrollen nuevas competencias y habilidades, sino que también contribuye a la búsqueda de prácticas efectivas, la innovación y el ajuste a situaciones novedosas.

No obstante, este proceso de evolución no significa la pérdida de la identidad institucional. Por el contrario, el aprendizaje organizativo ayuda a fortalecer los principios y valores esenciales, mientras agrega nuevas perspectivas y conocimientos que enriquecen la cultura. De este modo, las organizaciones que dan prioridad al aprendizaje y a la mejora continua son capaces de adaptarse a los cambios del entorno y mantener una cultura fuerte y resistente, acorde con sus objetivos estratégicos.



Figura 14. Pirámide de los aprendizajes organizacionales.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Aprendizaje organizativo y dimensiones éticas en la responsabilidad social de las organizaciones

Objetivo: Examinar cómo el aprendizaje colectivo y la ética afectan a la toma de decisiones responsable mediante una simulación interactiva que fomente el trabajo en equipo, el pensamiento crítico y la responsabilidad social.

Instrucciones para el alumnado:

- Cree grupos de cuatro o cinco miembros.
- A cada grupo se le dará un escenario hipotético en el que una organización se enfrenta a un dilema ético relacionado con la responsabilidad social (por ejemplo, elegir entre reducir los costes de los empleados o invertir en su formación; decidir si acepta un contrato con un proveedor menos ético; responder a una crisis medioambiental provocada por la empresa, etc.).
- Cada equipo debe investigar brevemente las mejores prácticas de RSO y los principios éticos que se aplican a su situación, a la vez que comparten conocimientos entre los miembros (aprendizaje organizativo).
- Analizan el dilema desde un punto de vista ético y de responsabilidad social.
- Discuten y están de acuerdo con la decisión tomada, defendiendo su elección basándose en criterios de RSO y principios éticos.
- Exponen una serie de efectos potenciales (tanto positivos como negativos) de su elección sobre la organización y sus grupos de interés.
- Mediante una exposición presente su caso a sus compañeros de clase.

2.2.7 Orientación al cliente como expresión cultural

La satisfacción del cliente ocupa un lugar central en la filosofía, los valores y las operaciones de la organización, como indica la expresión cultural de la orientación al cliente. No sólo es importante prestar un buen servicio al cliente en el ámbito de la atención, sino que cada decisión, procedimiento y acción internos deben estar en consonancia

con el objetivo de anticipar y superar las expectativas del cliente, creando coherencia entre las acciones de la empresa y cómo las percibe el mundo exterior.

Esta dimensión cultural se manifiesta en una actitud invariable de empatía, escucha activa y ajuste a los requerimientos de los clientes, tanto internos como externos. La orientación al cliente requiere que todos los trabajadores tengan la certeza de que el triunfo de la compañía está ligado a la satisfacción y lealtad de sus clientes, lo cual conlleva fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación y la capacitación para brindar experiencias inolvidables en cada punto de contacto.

Valor organizacional	Expresión cultural interna	Impacto en la percepción externa	Relación con la orientación al cliente
Orientación al cliente	Excelencia en el servicio, escucha activa, empatía	Satisfacción, lealtad y recomendación de clientes	Es el eje de la cultura centrada en el cliente
Honestidad	Transparencia en procesos y comunicación	Genera confianza y credibilidad	Refuerza la confianza en las relaciones
Responsabilidad social	Prácticas responsables con empleados y entorno	Imagen positiva y compromiso social	Aumenta la valoración de la marca
Diversidad e inclusión	Respeto y valoración de todas las personas	Reputación de empresa justa e innovadora	Mejora la atención a clientes diversos
Calidad	Búsqueda constante de mejora y excelencia	Reconocimiento por productos/servicios superiores	Eleva la experiencia del cliente
Transparencia	Información clara y accesible a todos los miembros	Percepción de apertura y honestidad	Facilita la resolución de problemas
Equidad	Igualdad de trato y oportunidades	Imagen de empresa ética y confiable	Garantiza trato justo a todos los clientes

Figura 15. Orientación al cliente.

Fuente: Elaboración propia.

2.2.8 Innovación y gestión del cambio como pilares emergentes

La innovación y la gestión del cambio se han convertido en componentes esenciales para las organizaciones que aspiran a prosperar en entornos digitales y en constante cambio. Las empresas pueden adaptarse a los retos del mercado, desarrollar productos o servicios únicos y mantener su competitividad a través de la innovación. En esta dirección, es fundamental impulsar una cultura de experimentación y creatividad para identificar tendencias y adecuarse con rapidez a las exigencias del entorno. En consecuencia, la innovación fomenta el crecimiento y también fortalece la capacidad de la organización para resistir ante lo incierto.

Por otro lado, la gestión del cambio es el proceso por medio del cual las compañías implementan nuevas estrategias, tecnologías o estructuras para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado. La comunicación clara, un liderazgo efectivo y la implicación activa de todos los integrantes de la organización son necesarios en este proceso. Una estrategia efectiva para administrar el cambio contribuye a vencer la resistencia interna y favorece la implementación de nuevas prácticas, asegurando que la transformación sea sistemática y sostenible. Así, la gestión del cambio y la innovación colaboran para fomentar el crecimiento de las empresas.

En resumen, la cultura organizativa juega un rol fundamental en promover la innovación y gestionar el cambio. Una cultura enfocada hacia el futuro promueve la disposición para aprender, la colaboración en equipo y la toma de riesgos calculados. Las compañías que aprecian

la independencia y la flexibilidad de su personal suelen ajustarse mejor a las transformaciones y beneficiarse de las novedades. Además, el uso de herramientas tecnológicas y metodologías ágiles ayuda a acelerar los procesos de innovación y adaptación, permitiendo una respuesta más rápida y eficaz a los retos del entorno.

Tabla 11. Diferencias de la innovación y la gestión de cambio.

Temas	Definición	Objetivo	Elementos
Innovación	Generación y aplicación de nuevas ideas	Diferenciación y crecimiento	Creatividad, experimentación
Gestión de cambios	Proceso de adaptación a nuevas condiciones	Implementación ordenada de cambios	Comunicación, liderazgo

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: Promotor de innovación y cambio en una entidad educativa

Objetivo: Desarrollar habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y análisis mientras se reflexiona y se crean acciones específicas para fomentar la innovación y manejar el cambio dentro de una institución educativa.

Instrucciones para el alumno:

1. Lea el siguiente extracto y reflexión sobre el papel del agente de cambio en una organización educativa:

"Hay que animar y guiar a las personas para que se conviertan en agentes de cambio proactivos porque, aunque pueda parecer que la gente acepta el cambio y sigue adelante con él, en realidad, no ser los actores que lo inician puede ser una desventaja estratégica".

En otras palabras, el agente de cambio debe proporcionar al personal diversas herramientas para conseguir estas nuevas habilidades, como programas de aprendizaje tradicionales, coaching y simulaciones experimentales que exijan poner en práctica las habilidades sociales y técnicas.

2. En grupos de tres o cuatro personas, responda y debata las siguientes preguntas:

¿Qué competencias se consideran más importantes para ser agentes de cambio en una organización educativa?

¿Qué medidas concretas pueden adoptar para fomentar la innovación en su contexto?

¿Cómo pueden vencer la resistencia al cambio dentro de su equipo o comunidad educativa?

3. Realice una tabla comparativa comparativo

2.2.9 Medición de las dimensiones culturales en la práctica

La medición de las dimensiones culturales de una organización es un paso crucial para comprender la dinámica interna y orientar el desarrollo institucional; por ejemplo, una de las herramientas más utilizadas en este proceso, es la evaluación de la cultura organizacional (OCAI), que permite analizar de forma estructurada los elementos culturales básicos, como el estilo de liderazgo, la gestión de los empleados, la cohesión interna y los criterios de éxito.

Además, esta herramienta facilita la identificación de la cultura dominante y su comparación con la cultura deseada, lo que resulta esencial para organizar con éxito los procesos de cambio, y ayuda a identificar lagunas y establecer prioridades de intervención.

Por otra parte, las encuestas que se emplean dentro del clima organizacional contribuyen a recopilar los datos internos de la empresa; por ejemplo, la satisfacción de los empleados, la comunicación y la motivación; estas encuestas, que suelen elaborarse utilizando escalas de Likert, ya que ofrece una visión detallada de las experiencias cotidianas de los miembros de la organización y permiten identificar los factores que pueden incidir positiva o negativamente en el rendimiento del grupo.

La combinación de los dos instrumentos, el OCAI y las encuestas proporciona una visión global de la cultura organizativa. Este enfoque combinado permite comprender plenamente tanto los valores y normas compartidos como las percepciones individuales, lo que facilita la toma

de decisiones informadas y la planificación de acciones acordes con los objetivos estratégicos de la organización.

Tabla 12. Diferencias de la evaluación de la cultura organizacional y la encuestas.

Temas	Dimensión que evalúa	Método de aplicación	Utilidad
Evaluación de la cultura organizacional	Características, liderazgo, gestión, cohesión, estrategia, éxito	Cuestionario de reparto de puntos	Diagnóstico de cultura y cambio
Gestión de cambios	Ambiente, satisfacción, comunicación, motivación	Escala tipo Likert	Medición de clima y percepción

Fuente: Elaboración propia.

2.2.10 Relación entre estructura organizacional y dimensiones culturales

Dentro de una organización, la estructura organizativa y las dimensiones culturales están estrechamente relacionadas; en el caso de la estructura organizativa se refiere a cómo se distribuyen las funciones, responsabilidades y niveles jerárquicos. Mientras que, las dimensiones culturales abarcan los valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la organización.

Por ejemplo, una compañía con una jerarquía organizativa, que tiene varios niveles de mando y reglas rigurosas, probablemente desarrollará una cultura enfocada en la obediencia, el respeto hacia la autoridad y la estabilidad. En este contexto, la comunicación suele ser jerárquica y formal, y la inflexibilidad de los procedimientos puede restringir la innovación.

Una organización con estructura horizontal o flexible, en la que existen menos niveles de jerarquía y se promueve el trabajo en conjunto, suele cultivar una cultura de cooperación, creatividad e independencia. En estas circunstancias, la comunicación es más fluida y abierta, y se aprecian elementos culturales como ser adaptable, innovador y aprender constantemente.

Para que la organización tenga éxito, es fundamental alinear la cultura y la estructura. Si la estructura promueve conductas opuestas a los valores culturales, esto puede dar lugar a conflictos, desmotivación y una productividad reducida. Por el contrario, si hay acuerdo entre las dos partes, se fortalece la sensación de pertenencia, la eficiencia y la habilidad para adaptarse a los cambios.

Tipo de estructura	Características principales	Dimensiones culturales asociadas
Jerárquica	Muchos niveles, reglas claras, autoridad	Control, seguridad, respeto, tradición
Horizontal	Pocos niveles, trabajo en equipo, flexibilidad	Colaboración, autonomía, innovación
Flexible o matricial	Roles adaptativos, equipos multidisciplinarios	Adaptabilidad, creatividad, aprendizaje

Figura 16. Relación de estructura organizacional y dimensiones culturales.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Tema: La relación entre las dimensiones culturales y la estructura de la organización

Objetivo: Aplicar la estructura organizativa junto con las dimensiones culturales, estableciendo cómo se interrelacionan y afectan el desempeño de una institución educativa u organización.

Instrucciones para el alumno:

1. Analice el caso que se presenta a continuación:

Una compañía de tecnología opta por una estructura horizontal jerárquica para promover el trabajo colaborativo y la innovación. Antes se empleaba la comunicación formal y solamente se tomaban decisiones de gran importancia. En la actualidad, se crean grupos multidisciplinarios y se espera que cada miembro participe de manera activa en el proceso de toma de decisiones.

2. Colaboren en parejas y contesten la siguiente

¿Qué aspectos religiosos y culturales eran predominantes en la estructura jerárquica original?

¿Qué nuevos aspectos culturales puede fortalecer la estructura horizontal?

¿Qué dificultades podrían presentarse cuando se intenta armonizar la cultura existente con la nueva estructura?

Tabla 13. Realiza una tabla comparativa.

Estructura organizacional	Dimensiones culturales predominantes antes	Dimensiones culturales que se buscan ahora
Jerárquica		
Horizontal		

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Empresas multinacionales y transnacionales en Ecuador

Las empresas multinacionales son aquellas que se establecen en múltiples países, pero tienden a tener una estrategia centralizada. Además, se basan en la toma decisiones con la finalidad de ofrecer un producto o servicio de calidad para los mercados; por ejemplo, hay empresas que fabrican el mismo producto para diferentes países, pero el cambio radica en las normativas y estrategias que tiene el consumidor.

Por otro lado, las empresas transaccionales operan en múltiples países, pero se diferencian en que sus filiales tienen más autonomía para adaptar sus productos, servicios y estrategias a las características y necesidades únicas de cada mercado nacional. En consecuencia, una empresa transnacional puede modificar su cartera, sus campañas o sus procedimientos de acuerdo con las leyes, costumbres y preferencias del país en el que opera.

Tabla 14.Características de las empresas multinacionales y trasnacionales.

Empresa multinacional	Empresa transnacional
Estrategia centralizada, productos homogéneos, control desde la sede principal.	Estrategia descentralizada, adaptación local, filiales con mayor autonomía para innovar según el contexto nacional.

Fuente: Elaboración propia.

2.3.1 Principales empresas multinacionales y trasnacionales en Ecuador

Una empresa multinacional es aquella que mantiene una estrategia centralizada mientras opera en otros países a través de subsidiarias o filiales. Esto significa que las decisiones clave, como el diseño de productos, el marketing y las políticas corporativas, se toman en casa y se reproducen en todos los países en los que está presente, con sólo pequeñas adaptaciones locales. Dentro de las empresas multinacionales se destacan:

- Nestlé
- Unilever
- Coca-Cola

Una empresa transnacional también tiene su sede en un país, pero se distingue por su gestión descentralizada y su fuerte adaptación local. Las empresas que más se destacan son:

- Claro
- Arca

- Pepsi

Actividad

Elabore un cuadro comparativo que incluye al menos tres empresas multinacionales y tres transnacionales que operan en Ecuador. Para cada empresa indique:

- El país de origen
- Tipo de empresa (transnacional o multinacional)
- Principales servicios en Ecuador
- Estrategias predominantes (centralizada o modificada)

Después, elegirá una empresa y escribirá un breve análisis de cómo su presencia ha impactado el mercado ecuatoriano.

2.3.2 Estrategias de adaptación de marcas extranjeras al mercado ecuatoriano

Mediante diversas tácticas, las empresas multinacionales y transnacionales modifican sus productos y planes de negocio para atraer a los consumidores ecuatorianos. Entre estas estrategias se destacan:

- Modificación de productos: Para adaptarse a los gustos regionales, cambian los sabores, los ingredientes o las presentaciones. Nestlé, por ejemplo, ha creado chocolates con cacao ecuatoriano y variaciones de productos tradicionales.

- Etiquetado y envasado: Para que se ajusten a las regulaciones de consumo regionales, cambian el diseño, la redacción y los formatos de los empaques.
- Anuncios publicitarios: Para crear cercanía y pertinencia, haga uso de mensajes regionales, fiestas nacionales, celebridades y principios culturales.
- Canales de distribución: Incrementar la presencia en los supermercados, mercados locales y tiendas, adaptando la logística a las preferencias de los clientes y al relieve ecuatoriano.
- Estrategias de precios: Para adecuarse al poder de compra local, brindar promociones exclusivas o presentaciones que sean rentables.

2.3.3 Productos líderes de marcas multinacionales en Ecuador

En cuanto a los productos de las principales marcas internacionales en Ecuador, es importante destacar una serie de empresas que han consolidado su posición a través de importantes inversiones, la creación de empleo y una fuerte presencia en el mercado local.

Nestlé, la compañía de alimentos y bebidas con mayor prestigio en el país, es una de las empresas multinacionales más relevantes en Ecuador. Ha hecho inversiones significativas en plantas productivas y produce, tanto directa como indirectamente, puestos de trabajo en el país. Por ejemplo, por su extensa distribución y adaptación a los gustos locales, su producto Maggi es un ícono en la gastronomía ecuatoriana.

Unilever también tiene una sólida presencia en Ecuador, especialmente en productos de limpieza, cuidado personal y alimentación; marcas como Rexona y Dove son muy reconocidas y tienen una extensa distribución. Además, ha fortalecido su posición en el mercado al fomentar innovaciones digitales y estrategias de respaldo para comerciantes y licitadores pequeños.

Coca-Cola domina el mercado de bebidas en Ecuador gracias a una vasta red de anuncios y campañas masivas de marketing que han logrado un alto reconocimiento y preferencia de los consumidores.

Por último, Procter & Gamble (P&G), que ofrece una amplia gama de productos de cuidado personal y del hogar como Ariel, Pampers y Gillette, su estrategia se basa en la innovación y las adaptaciones locales para satisfacer las necesidades únicas de los consumidores ecuatorianos.

Actividad

Analice dos compañías multinacionales que operen en Ecuador. Para cada uno de ellos:

- Exponga un ajuste particular que se ha llevado a cabo en el mercado de Ecuador. Puede escoger uno de estos campos: ingredientes, empaquetado, publicidad, etc.
- Explique cómo esta adaptación ha ayudado a que tenga éxito localmente.
- En seguida, desarrolle una propuesta de campaña de mercadotecnia para un producto, detallando las adaptaciones necesarias para asegurar que sea aceptado.

2.3.4 Impacto de las empresas transnacionales en el comportamiento del consumidor ecuatoriano

Los consumidores cada vez están más informados gracias al acceso a Internet y a las tecnologías digitales, buscan productos que no sólo satisfagan sus necesidades básicas, sino que también ofrezcan diferenciación y valor añadido. Esto ha provocado el auge de las marcas de lujo y ha hecho que las marcas tradicionales pierdan cuota de mercado

Además, las empresas transnacionales han cambiado los patrones de consumo y han introducido estilos de vida más aspiracionales y globales; por esta razón, las campañas publicitarias a gran escala y adaptadas a la cultura local han reforzado los valores relacionados con la modernidad, el bienestar y el consumo responsable, pero también han creado un patrón de consumo más individualista.

Por otra parte, los clientes de Ecuador han demostrado una mayor conciencia acerca de asuntos sociales y medioambientales, lo que ha motivado a un sector importante del mercado a preferir las marcas que demuestran compromiso con la responsabilidad social y ecológica. Las compañías multinacionales enfrentan este fenómeno como un desafío, ya que necesitan equilibrar su oferta global con prácticas sostenibles y de carácter local para cumplir con las necesidades locales.

Actividad

En 7 líneas responda cada una de las preguntas:

- ¿De qué manera las marcas internacionales han cambiado tus hábitos de consumo o los de tu entorno?
- ¿Consideras que la presencia de productos extranjeros ha mejorado la calidad de los productos disponibles en Ecuador? ¿Por qué?
- ¿Crees que las campañas de las multinacionales influyen en los valores y aspiraciones de los consumidores ecuatorianos? Da ejemplos.
- ¿Qué ventajas y desventajas percibes en la preferencia por marcas internacionales frente a productos nacionales?

2.4 Alianzas Comerciales

2.4.1 Definición y tipos de alianzas comerciales

Las alianzas comerciales son acuerdos entre dos o más empresas u organizaciones que deciden trabajar juntas para lograr objetivos compartidos manteniendo su independencia jurídica. Estas alianzas se clasifican en función de su nivel de integración y de la finalidad que persiguen:

- Empresas conjuntas: Establecimiento de una nueva entidad empresarial con dos o más empresas para un proyecto específico, compartiendo recursos, riesgos y recompensas.
- Las alianzas estratégicas son pactos por los cuales se colabora en áreas específicas sin establecer una nueva compañía. Pueden ser horizontales (entre competidores) o verticales (entre proveedores y sus clientes).

- Consorcios: Consolidación temporal de empresas para realizar un proyecto compartido, como puede ser un servicio o una obra.
- Acuerdos de colaboración: alianzas informales que permiten el intercambio de tecnología, logística o conocimientos sin una integración intensa.
- Cooperaciones entre el sector público y el privado: Colaboración entre los sectores público y privado para proyectos conjuntos, por ejemplo, en el ámbito de servicios públicos o infraestructuras.

2.4.2 Objetivos y beneficios de una alianza comercial

Los objetivos y ventajas de una alianza comercial se centran en potenciar las capacidades de las empresas implicadas para lograr objetivos que, de otro modo, sería más difícil o costoso alcanzar por sí solas. Entre los principales objetivos destacan:

- Acceso a nuevos mercados: Al reducir las barreras y acelerar la expansión comercial, las alianzas facilitan la entrada de las empresas en mercados en los que una de ellas ya tiene una presencia consolidada.
- Disminución de riesgos: Las compañías reducen el efecto de pérdidas económicas o fallos en proyectos compartidos al distribuir responsabilidades e inversiones.
- Utilización de sinergias: La posibilidad de optimizar los recursos y mejorar la competitividad radica en unir fuerzas complementarias, como la experiencia, la infraestructura, las redes comerciales o la tecnología.

- Innovación: El desarrollo de nuevos productos o servicios se acelera al trabajar conjuntamente en investigación y desarrollo, incluyendo prácticas y tecnologías mejoradas.
- Mejora de los recursos: La eficiencia se incrementa y los gastos de operación disminuyen cuando se comparte tecnología, infraestructura y conocimiento.
- Incremento de la competitividad: Las empresas que colaboran entre sí mejoran su oferta y su habilidad para responder a la competencia.
- Mejores decisiones: La cooperación permite la transmisión de información y conocimientos, lo cual contribuye a examinar modelos y tácticas de negocios más adecuadas.
- Asimismo, las alianzas estratégicas promueven vínculos de confianza y colaboración que tienen el potencial de ser duraderos, generando valor para todos los involucrados y respaldando proyectos que tienen un impacto a nivel social y económico.

Actividad

Escoge dos compañías y formula una propuesta de colaboración comercial entre las mismas. Describa:

- Clase de alianza (cooperativa, estratégica, empresa conjunta, etcétera)
- Propósitos
- Ventajas
- Riesgos y tácticas de resolución

Luego, evalúa el impacto que esta alianza puede tener en la competencia y en el mercado de las empresas involucradas.

2.4.3 Diferencia entre alianza comercial y fusión empresarial

Una alianza comercial es un acuerdo entre dos o más empresas para colaborar en la consecución de objetivos específicos, manteniendo la independencia jurídica y operativa de cada una de ellas. Aunque las empresas comparten recursos, conocimientos o canales, siguen siendo entidades distintas y autónomas, este tipo de alianza puede adoptar muchas formas diferentes, como empresas conjuntas, alianzas estratégicas o acuerdos de cooperación, y suele ser más adaptable y menos comprometida a largo plazo.

En cambio, fusionar dos o más empresas implica que todas ellas se integren en una sola entidad legal. A lo largo de esta etapa, las compañías fusionadas dejan de ser entidades autónomas y unifican sus operaciones, estructuras, actividades y activos bajo una sola administración corporativa.

La meta de la fusión es disminuir la competencia, elevar la productividad, afianzar los mercados y alcanzar ahorros significativos en los costos. Las fusiones pueden ser de diversos tipos, tales como las verticales (entre proveedores y clientes), las horizontales (entre competidores directos) o las conglomeradas (entre compañías de diferentes sectores).

Tabla 15. Diferencias claves de alianza y fusión.

Aspecto	Alianza Comercial	Fusión Empresarial
Autonomía legal	Cada empresa mantiene su independencia	Se crea una nueva entidad; desaparecen las anteriores
Compromiso	Flexible, menor compromiso a largo plazo	Alto compromiso, integración total
Objetivo principal	Colaboración para objetivos específicos	Consolidación y creación de una sola empresa
Riesgos y beneficios	Compartidos según acuerdo	Compartidos en la nueva entidad

Fuente: Elaboración propia.

2.4.4 Fases en la formación de una alianza comercial exitosa

Para que una alianza comercial tenga éxito y sea duradera, es esencial atenerse a una serie de fases claramente definidas:

- Identificación: Los socios se identifican buscando empresas cuyos objetivos, valores, recursos y capacidades se complementen. Para evitar futuros conflictos, es esencial la compatibilidad cultural y estratégica.
- Negociación del acuerdo: En esta fase se definen claramente las funciones de cada sociedad, así como sus contribuciones (financieras, tecnológicas y humanas), responsabilidades, distribución de beneficios y procedimientos para resolver posibles conflictos.
- Establecimiento de metas comunes: Se establecen metas específicas, claras y realistas que orienten la cooperación y

aseguren que todos los involucrados se enfoquen en alcanzar el resultado esperado.

- La elaboración del modelo de gobernanza: Conlleva el diseño de procedimientos y estructuras para la toma de decisiones, supervisar actividades colaborativas y gestionar conflictos. Esto podría abarcar comités, encuentros regulares y sistemas de información.
- Monitoreo de los resultados: Para medir el desempeño de la alianza se emplean indicadores y procedimientos, lo que posibilita hacer modificaciones para mejorar la efectividad y llegar a los propósitos establecidos.

Actividad

Tema: Simulación de negociación para establecer una alianza comercial

Objetivo: Entender el proceso de negociación y creación de una alianza comercial, mientras se desarrollan las competencias esenciales para definir objetivos, aportaciones, funciones y procedimientos de gobernanza y supervisión con la finalidad de asegurar el éxito y la sostenibilidad de la alianza.

Instrucciones para los estudiantes:

1. Crear equipos compuestos de cuatro a seis individuos.
2. Cada conjunto representará a una compañía que desea establecer una colaboración empresarial con otra compañía**.**
3. Cada conjunto tiene que elaborar una propuesta inicial que contenga

- Metas concretas de la alianza
- Aportaciones que realizará la compañía (experiencia, tecnología, infraestructura y recursos financieros)
- Roles y responsabilidades dentro de la alianza

4. Después, simulen una negociación entre los equipos para acordar el acuerdo tomando en consideración factores legales, financieros y operativos. Finalmente, desarrollen: Un plan de gobierno que explique la manera en que se tomarán las decisiones, cómo se solucionarán los conflictos y quién será el responsable de supervisar la coalición.

2.4.5 Alianzas comerciales en América Latina y su impacto económico y social

Las asociaciones comerciales han sido esenciales para avanzar en la integración económica y social de América Latina; por ejemplo, los acuerdos regionales como el MERCOSUR, la CAN y la ALADI facilitan el comercio, la cooperación y el desarrollo conjunto entre sus miembros.

Estos acuerdos promueven la disminución de los obstáculos arancelarios, el intercambio de tecnología, la inversión foránea y el crecimiento de cadenas productivas a nivel regional. Por lo tanto, se generan empleos, la competencia crece y la unión económica entre los países involucrados se fortalece.

2.4.6 Rol de la tecnología en la creación de alianzas comerciales

La forma en que se establecen y gestionan las alianzas comerciales en América Latina y en todo el mundo se ha visto clarificada por la tecnología; ya que, las herramientas digitales, las plataformas de comercio electrónico y los sistemas avanzados de comunicación permiten:

- Superar las barreras geográficas y culturales para posibilitar la búsqueda y evaluación del potencial socioeconómico a escala global.
- Maximizar la colaboración en tiempo real mediante software de gestión, videoconferencias y plataformas de colaboración.
- Ampliar los canales de distribución y venta mediante el comercio electrónico para llegar a nuevos mercados con un coste menor.
- Compartir información y conocimientos para innovar y mejorar conjuntamente bienes y servicios.

Actividad

- Elija un acuerdo comercial regional en América Latina (como MERCOSUR, ALADI o CAN).
- Analice sus impactos económicos y sociales en los países miembros, enfatizando sus retos y beneficios.
- Detalle de qué manera la tecnología ha mejorado o tiene el potencial de mejorar el desarrollo y la administración de las alianzas comerciales en ese contexto.

- Realice una investigación acerca de ejemplos de comercio electrónico, plataformas digitales o innovación tecnológica que se han empleado dentro del acuerdo.
- Por último, elabore una propuesta de colaboración comercial entre dos compañías de distintos países que empleen instrumentos tecnológicos para optimizar su cooperación, distribución y competitividad.

2.5 Diversidad Superficial y Profunda

El término diversidad superficial se refiere a las diferencias que son evidentes y fáciles de detectar en las personas; por ejemplo:

- Rango de edad: jóvenes, adultos y ancianos.
- Género: masculino, femenino, no binario, etc.
- Etnia o raza: diversos orígenes culturales y raciales.
- Existencia o no de discapacidades físicas o sensoriales.
- Las características físicas incluyen la altura, el color de la piel y los rasgos faciales.

Estas son las primeras diferencias que notamos cuando conocemos a alguien, y a menudo pueden afectar inconscientemente a nuestras percepciones, actitudes o prejuicios iniciales. Por ejemplo, la edad o el sexo de una persona pueden influir en cómo se perciben sus capacidades o su papel dentro de una organización.

Por el contrario, la diversidad profunda se refiere a las diferencias que no son fácilmente aparentes o internas y que están relacionadas con

facetas más profundas de la identidad y la personalidad de un individuo; por ejemplo:

- Los valores son los principios y creencias que dirigen el comportamiento
- Creencias: creencias o ideas personales sobre la vida, la ética, la religión, etc.
- Personalidad: rasgos como la introversión, el extrovertismo y la tolerancia al estrés.
- Actitudes: son disposiciones hacia conceptos o circunstancias específicas.
- Experiencias: experiencias tanto profesionales como personales que conforman la forma de pensar.
- Estilos cognitivos: enfoques específicos del procesamiento de la información y la resolución de problemas.
- Las formas de pensamiento incluyen diversos puntos de vista, creatividad, enfoques analíticos o intuitivos, etc.

2.5.1 Importancia de reconocer ambas formas de diversidad en las organizaciones

Es importante construir entornos de trabajo integradores, equitativos y productivos exige reconocer y gestionar tanto la diversidad superficial como la profunda. Esto se debe a que:

- Fomenta la colaboración: Al apreciar las diferencias externas e internas, los equipos pueden utilizar una gama más amplia de

puntos de vista, habilidades y enfoques para resolver problemas y alcanzar objetivos.

- Promueve la innovación: Al juntar ideas y maneras de pensar disímiles, estimula la creatividad y el desarrollo de soluciones nuevas, lo cual es crucial para la competitividad en mercados que están cambiando.
- Mejora el compromiso y la satisfacción: Cuando las personas sienten que la organización les da valor no solo por lo que ven en el exterior, sino también por sus ideas, creencias y formas de ser, se sienten más comprometidas, leales y motivadas.
- Reduce los conflictos: Comprende y acepta las diferencias profundas ayuda a reducir los malentendidos, los prejuicios y las tensiones que pueden surgir de las diferencias culturales, personales o de valores.

Actividad

- Creen grupos de cuatro o cinco personas.
- Cada grupo debe encontrar ejemplos de diversidad superficial y profunda en su entorno académico o personal.
- Consideren cómo estas dimensiones han afectado a posibles conflictos o colaboraciones.
- Elabore un breve informe o presentación que incluya:
- Definiciones de la diversidad superficial y profunda; ejemplos concretos; ventajas y retos. Finalmente, elabore alternativas de solución.

2.5.2 Diversidad superficial: impacto inicial en el entorno organizacional

Dado que la diversidad superficial es tan obvia, suele dar lugar a decisiones rápidas y comportamientos inconscientes que perturban la dinámica de trabajo desde el primer momento de contacto. Estos encuentros pueden tener un impacto negativo en procesos esenciales, como la promoción y la contratación de trabajadores, lo que genera desigualdades y restringe la inclusión efectiva.

Asimismo, estas primeras impresiones obstaculizan la incorporación de los nuevos integrantes del equipo, lo que tiene un impacto negativo en el trabajo colaborativo y en la sensación de pertenencia. Sin embargo, la ausencia de políticas claras y programas de capacitación destinados a mitigar estos problemas puede llevar a un deterioro del clima organizativo, ya que pueden surgir tensiones interpersonales y exclusiones implícitas.

2.5.3 Impacto de la diversidad profunda en el entorno organizacional

Las diferencias internas relacionadas con valores, creencias y estilos de trabajo afectan directamente a la comunicación, la toma de decisiones y la gestión de conflictos. Cuando estas diferencias no se reconocen o no se gestionan adecuadamente, pueden dar lugar a malentendidos, falta de alineación y tensiones que repercuten negativamente en la productividad y el entorno de trabajo.

Por otra parte, una gestión consciente y eficaz de la diversidad profunda refuerza la cultura organizativa, fomenta la empatía y mejora la

colaboración, todo lo cual se traduce en equipos más cohesionados y eficaces.

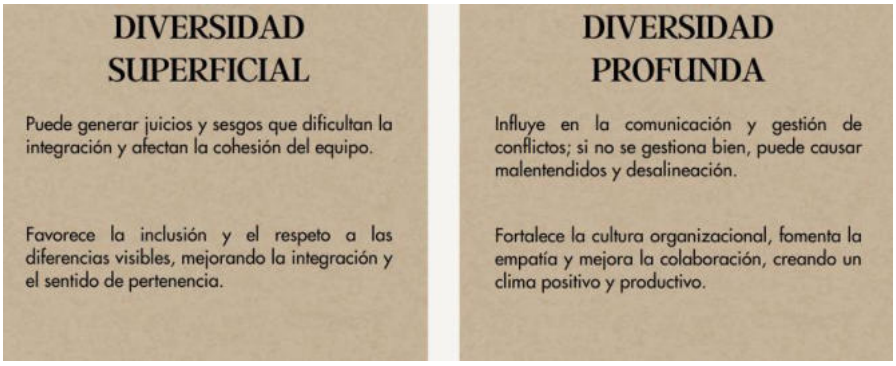


Figura 17. Diferencias de la diversidad superficial y diversidad profunda en el entorno organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Caso:

Uno de los equipos de trabajo de una empresa multinacional tiene problemas de integración y comunicación. El equipo está formado por personas de distintas edades, sexos y orígenes étnicos (diversidad superficial), pero también hay diferencias notables en valores, estilos de trabajo y creencias (diversidad profunda). Estas diferencias han afectado al clima organizativo provocando disputas, malentendidos y baja productividad.

Instrucciones para el alumno:

- ¿Qué comportamientos o prejuicios evidentes pueden estar afectando a la integración del equipo?
- ¿Cómo afectan estas percepciones al ambiente de trabajo?
- ¿Qué diferencias internas (valores, creencias y estilos) están provocando tensiones?
- ¿Cómo afectan estas diferencias a la comunicación y a la toma de decisiones?
- ¿Cómo afectan al entorno de trabajo las cuestiones de diversidad superficiales y profundas?

2.5.4 El rol de los líderes en la integración de la diversidad superficial y profunda

Los líderes desempeñan un papel vital en la creación de entornos organizativos en los que se valore y utilice tanto la diversidad superficial (características visibles como el sexo, la edad o el origen étnico) como la diversidad profunda (valores, creencias y personalidad). Para ello, deben:

- Promover la igualdad y la inclusión mediante políticas claras y acciones concretas que garanticen la igualdad de oportunidades y un trato justo para todos los colaboradores, eliminando al mismo tiempo las barreras estructurales y emocionales.
- Fomentar una comunicación abierta y respetuosa que reconozca y valore las diferencias individuales y facilite un diálogo honesto en el que todas las voces sean escuchadas y valoradas.
- Facilitar la resolución constructiva de conflictos reconociendo que la diversidad puede generar tensiones pero que, con la gestión

adecuada, éstas también pueden convertirse en oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

Un líder reflexivo, compasivo y comprometido no sólo mejora el entorno de trabajo, sino que también fomenta la innovación, la productividad y la retención del talento. Es decir, que las organizaciones con líderes inclusivos tienen equipos más motivados y mejores resultados financieros, según los estudios.

2.5.5 Estrategias para integrar la diversidad profunda en los equipos de trabajo

- Test: Emplear herramientas de personalidad y autoconocimiento como el MBTI, DISC o StrengthsFinder ayudan a los empleados a identificar sus estilos de trabajo, puntos fuertes y áreas de mejora, fomentando una comunicación y un trabajo en equipo eficaces.
- Sesiones de reflexión y debate ético: Lugares donde se debaten valores, creencias y dilemas éticos, fomentando el respeto y la comprensión mutuos y reforzando el sentido de propósito compartido.
- Coaching y asesoramiento: Programas que respaldan el desarrollo a nivel personal y colectivo, promoviendo la integración de diferentes puntos de vista y el crecimiento profesional en un ambiente inclusivo.
- Aptitud en habilidades fundamentales: Capacitación en resolución de conflictos, trabajo en equipo, inteligencia emocional y

comunicación intercultural que entrena a los colaboradores para interactuar con respeto y eficacia en diferentes situaciones.

Actividad

Caso

Una empresa multinacional encuentra dificultades a la hora de integrar a varios equipos. A pesar de sus políticas integradoras, siguen surgiendo conflictos tanto por las diferencias obvias (por ejemplo, edad, sexo, etnia) como por los distintos valores y estilos de trabajo; la dirección reconoce que el liderazgo actual no está gestionando eficazmente estas diferencias, lo que repercute en el clima organizativo y la productividad.

Instrucciones para el alumnado:

- Identificar las principales cuestiones relativas a la diversidad tanto superficial como profunda que tienen un impacto en el clima organizativo.
- evaluar el papel del liderazgo en la gestión (o falta de gestión) de estas diferencias.
- Reflexionar en cómo un líder más inclusivo y consciente podría cambiar la situación.

Crear un plan de acción que contenga lo siguiente:

- Estrategias y acciones para promover la igualdad y la inclusión.
- Estrategias de comunicación respetuosas y abiertas.
- Mecanismos para la resolución constructiva de conflictos.

- Programas de desarrollo como coaching, tests de personalidad y formación en habilidades básicas.

2.6 Acoso, Bullying y Techo de Cristal.

2.6.1 Definición y tipos de acoso en el ámbito laboral

El acoso laboral incluye una variedad de comportamientos repetitivos dirigidos a un empleado con la intención de humillarlo, aislarlo o infravalorarlo, afectando así a su dignidad, salud mental y rendimiento profesional. Entre los tipos de acoso más conocidos se destacan:

- El acoso moral: También conocido como mobbing, se refiere a acciones sistemáticas que pretenden degradar a la víctima mediante insultos, humillaciones, exclusión social, limitación o prohibición de actividades, manipulación de la información y difamación. Es la forma más habitual y generalmente se lleva a cabo de un puesto superior hacia un trabajador, aunque también puede darse entre iguales (acoso horizontal) o incluso de abajo hacia arriba (empleados acosando a sus superiores).
- Acoso de índole sexual: Es cuando alguien lleva a cabo conductas indeseables, como insinuaciones o solicitudes inapropiadas, que provocan que la víctima se sienta hostil e insegura en su lugar de trabajo. Este tipo de acoso pone en riesgo la dignidad y puede tener serias consecuencias legales para el agresor y para la empresa.
- Acoso psicológico: Son las acciones sutiles que atentan contra la autoestima, la confianza y la estabilidad emocional del trabajador. Este tipo de acoso, se manifiesta a través de gestos, comentarios

sarcásticos, indiferencia premeditada, sobrecarga intencionada o privación de funciones esenciales con el objetivo de desestabilizar a la víctima.

2.6.2 Bullying organizacional: dinámicas y consecuencias

- El acoso laboral es una forma de abuso repetido entre compañeros de trabajo o superiores que crea un ambiente de trabajo hostil y tóxico. Entre sus dinámicas se encuentran:

- Exclusión social: Hacer caso omiso o dejar fuera a la víctima de encuentros sociales, actividades y decisiones, obstaculizando así su integración y comunicación.
- Calumnia: Propagar rumores, criticar de manera incesante el trabajo y mofarse de los demás para dañar la reputación profesional.
- Sobrecarga o limitación de tareas: Se trata de la asignación de responsabilidades básicas que se niegan, así como de tareas excesivas o inmanejables que obstaculizan el desarrollo profesional.

- Manipulación de la información: retención o distorsión de datos esenciales para el desempeño del trabajo, que conducen a errores y a la cordura.

El bullying repercute negativamente en la motivación, el rendimiento y la cohesión del equipo, lo que provoca asilamiento, rotación y un empeoramiento del ambiente de trabajo. Asimismo, cambios en el comportamiento o el rendimiento, ansiedad, estrés.

Actividad

Caso

María trabaja en el área administrativa desde hace tres años en Tecno Soluciones S.A. Desde que se contrató a un nuevo director, el entorno laboral en su equipo ha sufrido un cambio notable, lo cual ha generado estrés y desafíos para María.

Desde que este jefe llegó, María ha sido víctima de constantes actitudes que han afectado su bienestar y desempeño. Su desprecio implica poner en duda sus decisiones e informes frente a sus colegas, lo cual ha socavado su confianza. Asimismo, se le han encomendado responsabilidades fuera de su rol normal y con fechas límite imposibles, las cuales ella ha devuelto por no haberlas podido terminar a tiempo.

María ha sido excluida de las juntas más relevantes y los grupos de comunicación interna, lo que le complica conseguir la información que necesita para realizar su labor. Un colega, por ejemplo, realizó comentarios de carácter sexual inadecuados acerca de ella, generando un ambiente hostil e incómodo.

En consecuencia, varios colegas han comenzado a evitarla y a propagar rumores acerca de su presunta falta de compromiso. Los evidentes signos de ansiedad, insomnio y escasa autoestima que ha empezado a exhibir María la han llevado incluso a pensar en renunciar a su trabajo.

Instrucciones

- Analizar el caso para encontrar ejemplos de abuso moral, sexual y psicológico.
- Reconocer los comportamientos que constituyen bullying organizacional.
- Analizar los efectos de estas acciones en la víctima (María) y en la empresa (Tecno Soluciones S.A.).
- Crear un plan de acción e incorporar estrategias para mejorar el ambiente laboral y evitar futuros incidentes.

2.6.3 Causas estructurales del acoso laboral

La intimidación y el acoso en el trabajo no son incidentes aislados, sino que están profundamente arraigados en las estructuras y culturas organizativas. Algunos de los factores que contribuyen a su destacada aparición son:

- Culturas laborales tóxicas: Ámbitos en los que la competitividad extrema, la falta de respeto y el aguante a las conductas abusivas son comunes. Las organizaciones que minimizan o invisibilizan el acoso, o que priorizan la productividad a cualquier precio, propician estos comportamientos.
- Jerarquías inflexibles y desbalanceadas: Si el poder se concentra en unas pocas manos y las vías de comunicación son verticales y limitadas, los trabajadores en posiciones subordinadas quedan expuestos a abusos sin contar con maneras efectivas para denunciarlos o protegerse.
- Ausencia de liderazgo ético y comprometido: Los comportamientos de abuso continúan si no hay líderes que

defiendan principios como la igualdad, la empatía y el respeto. Asimismo, las conductas de los pasajeros o conductores ayudan a generar un ambiente de temor y desconfianza.

- Deficiencias en la gestión de la organización: cuando las funciones no están bien definidas, los procedimientos son poco claros, la supervisión es insuficiente y no hay políticas preventivas claras, surgen conflictos y confusión que pueden desembocar en violencia.
- Falta de formación en habilidades sociales y gestión emocional: La falta de comunicación eficaz, gestión de conflictos y habilidades de empatía dificulta la resolución amistosa de tensiones y fomenta la escalada de comportamientos hostiles.
- Entornos laborales inestables: los cambios repetitivos, la alta presión, la incertidumbre en el trabajo y la falta de oportunidades de crecimiento contribuyen a aumentar el estrés.

2.6.4 Inclusión y equidad como pilares del desarrollo organizacional

Para poder promover una cultura basada en la inclusión, la igualdad, la diversidad y el respeto de la dignidad humana es esencial para crear organizaciones resistentes y sanas.

Esto abarca:

- Definir políticas claras y efectivas que aseguren la igualdad de oportunidades para todos los empleados y prevengan la discriminación y el abuso.

- Promover un liderazgo con ética y compromiso que incentive la activa participación de todos los integrantes, aprecie la diversidad y genere un ambiente de respeto y cooperación.
- La empatía y la comunicación se verán reforzadas al proporcionar capacitación continua acerca de resolución de conflictos, inclusión, diversidad y habilidades blandas.
- Crear lugares seguros y abiertos donde la gente pueda hablar y expresar sus pensamientos, mientras escucha y se ocupa de las inquietudes como empleados.



Figura 18. Modelo Integrado de Inclusión y Equidad para el Desarrollo Organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

2.7 RSE

2.7.1 Definición de la responsabilidad social empresarial

El término responsabilidad Social Empresaria (RSE) hace referencia a las contribuciones activas y voluntarias que realizan las empresas para mejorar el bienestar social, económico y medioambiental de las comunidades en las que operan, además del cumplimiento legalmente exigido. Este compromiso implica incorporar prácticas éticas y sostenibles a la gestión empresarial, teniendo en cuenta cómo afectarán las decisiones no sólo a los resultados financieros, sino también a los empleados, las comunidades y el medio ambiente.

2.7.2 Dimensiones de la RSE

- Responsabilidad económica: Consiste en aplicar prácticas justas, abiertas y sostenibles que garanticen la rentabilidad sin tener en cuenta el futuro ni los recursos disponibles.
- Responsabilidad social: Significa proteger los derechos de los empleados, fomentar la inclusión, la diversidad y la igualdad, así como participar de manera activa en el desarrollo de las comunidades donde trabaja la compañía.
- Responsabilidad ambiental: Se refiere a la administración de los recursos naturales de manera responsable, la disminución de las consecuencias negativas y el impulso de prácticas que sean respetuosas con el medioambiente para conservarlo.

Actividad

Debate

Objetivo: Reflexionar sobre el desarrollo de la RSE y comprender sus dimensiones esenciales.

Instrucciones para el alumno:

Divida el grupo en dos equipos para un debate. Un equipo defenderá el valor estratégico de la RSE frente a la filantropía empresarial, mientras que el otro equipo discutirá los posibles obstáculos o críticas.

2.7.3 Beneficios de la RSE

La adopción de prácticas responsables a través de la RSE tiene varias ventajas tangibles e intangibles que benefician a la empresa y a sus grupos de interés:

- Mejora de la imagen y la reputación corporativas: Los clientes, los inversores y la sociedad en general ven con buenos ojos a las empresas que muestran un compromiso sincero con el bienestar social y medioambiental. Esto refuerza la marca y fomenta la confianza, diferenciándolas en mercados competitivos.
- Mayor competitividad y diferenciación: La RSE se convierte en un componente crucial para atraer y retener a los clientes éticos que favorecen los bienes y servicios de las empresas con conciencia social. Además, fomenta la innovación y posibilita la entrada en nuevos mercados.
- Lealtad y motivación de los empleados: Los compañeros valoran trabajar para empresas que respetan sus derechos, fomentan la

inclusión y proporcionan un entorno laboral sano y seguro. Esto disminuye la rotación, mejora el clima de la organización y eleva la productividad.

- Disminución de los riesgos legales y operacionales: El acatamiento de reglas sociales y ambientales y la adopción de buenas prácticas disminuyen el riesgo de conflictos en el lugar de trabajo, sanciones y deterioro reputacional.
- Disminución de gastos y eficiencia en las operaciones: Implementar medidas que respeten al medio ambiente, como el empleo responsable de recursos y de energías renovables, ayuda a disminuir los gastos y colabora con la sostenibilidad financiera.
- Sostenibilidad empresarial a largo plazo: La RSE ayuda a establecer relaciones sólidas con las comunidades, los proveedores y otras partes interesadas, garantizando la continuidad y el crecimiento sostenible de la empresa.



Figura 19. Benéficos más importantes de la SER.

Fuente: Elaboración propia.

2.7.4 Normativas ligadas a la RSE

Las empresas pueden adoptar diversas normas y certificaciones internacionales que garanticen la transparencia, la responsabilidad y la mejora continua para cumplir y sistematizar sus compromisos en materia de RSE:

- ISO 26000: Guía internacional que ofrece directrices y recomendaciones para la responsabilidad social, orientando a las organizaciones en la integración de prácticas responsables.
- Iniciativa de Reporte Global (GRI): Normas para la creación de informes sostenibles que faciliten una comunicación clara y comparable de los resultados en términos económicos, ambientales y sociales.
- El Pacto de la ONU: Es un proyecto voluntario que fomenta los diez principios universales de derechos humanos, empleo, medio ambiente y combate a la corrupción, motivando a las compañías a ajustar sus operaciones con estos valores.
- ISO 14001: Certificación del sistema de gestión medioambiental que ayuda a las empresas a gestionar y mejorar su impacto medioambiental.

2.8 Empresas verdes

2.8.1 Definición y características de las empresas verdes

Las empresas verdes son aquellas que integran la sostenibilidad en todos los aspectos de sus operaciones y utilizan procesos de producción y distribución con un impacto medioambiental mínimo; y no se limitan a

los sectores ecológicos tradicionales; cualquier empresa puede convertirse en verde replanteándose sus operaciones para reducir su impacto ambiental.

Características principales

- Busca formas de deshacerse de los residuos o reutilizarlos, evitando la producción innecesaria de basura.
- Aplica estrategias para reducir las emisiones contaminantes y el consumo de energía con el fin de mitigar el cambio climático.
- El uso eficaz de los recursos incluye optimizar el consumo de agua, energía y materiales y utilizar ocasionalmente materiales biodegradables o reciclados.
- Proporcionar canales de transporte y logística que reduzcan el impacto medioambiental.
- Contribuyen a mejorar las condiciones sociales y ambientales de su entorno.

2.8.2 Principios y ventajas de las empresas verdes

Conclusión

La cultura organizativa no solamente define los valores, las creencias y las conductas comunes, sino que además incide directamente en la motivación, el desempeño y la ética de los integrantes.

La gestión del cambio y la innovación son elementos fundamentales en contextos que están siempre cambiando, especialmente los de tipo

digital, donde la capacidad de adaptarse y la disposición a aceptar nuevas ideas determinan la competitividad y resiliencia de las empresas.

La utilización de instrumentos como el OCAI y las encuestas de clima para medir las dimensiones culturales facilita un diagnóstico exacto y el diseño de estrategias de intervención que se alineen con los propósitos institucionales. Asimismo, para potenciar e integrar procesos de cambio que resulten exitosos, son elementos fundamentales el liderazgo adecuado, la comunicación efectiva y la colaboración activa de todos los miembros.

Elementos de cierre

Preguntas de cierre

1. ¿Cuál es su opinión sobre cómo la concordancia entre la cultura y la estructura de una organización puede influir en su éxito?
2. ¿Cuáles son los beneficios de medir las dimensiones culturales utilizando instrumentos como el OCAI o las encuestas sobre el clima organizacional
3. . ¿Por qué es crucial respaldar la gestión del cambio y la innovación en los contextos organizativos de hoy?
4. ¿Cómo puede contribuir el liderazgo a fortalecer la cultura organizacional y a simplificar los procesos de cambio?
5. ¿Cuáles son los desafíos que aparecen al tratar de modificar tanto la cultura como la estructura de una organización a la vez?
6. ¿De qué manera la ética y la responsabilidad social contribuyen a fortalecer la sostenibilidad y la identidad de una organización?

Actividad de cierre

Caso práctico

La satisfacción de alumnos y docentes en una institución educativa ha disminuido. La dirección nota que la estructura de la organización es muy desigual y rígida, lo cual obstaculiza la comunicación y el desarrollo de nuevas ideas. En esta situación, se opta por promover la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones, emplear instrumentos para evaluar la cultura y el clima organizativos y adoptar una estructura organizativa más horizontal y flexible.

Instrucciones:

1. Revise el caso y considere las principales cuestiones señaladas y las acciones sugeridas por la dirección.
2. Conteste las siguientes preguntas. Posteriormente se debe realizar un debate en clases, para comparar y constatar las ideas de cada estudiante.

¿Qué dimensiones culturales dominaban antes del cambio?

¿Qué ventajas puede ofrecer la nueva estructura a la cultura organizativa?

¿Qué herramientas se sugieren para medir el impacto del cambio en la cultura y el clima?

¿Cuáles podrían ser los principales resultados de la aplicación de estos cambios?

¿Qué medidas concretas pueden adoptar los líderes para facilitar las transiciones e inspirar a profesores y alumnos?

CAPÍTULO III

3 LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Las cuatro funciones fundamentales que integran el proceso de administración: planificar, organizar, dirigir y controlar son examinadas en este capítulo. Cada una de estas funciones es crucial para lograr las metas de una organización, asegurar la utilización efectiva de sus recursos y ajustarse a las variaciones del ambiente.

Asimismo, se examinará la manera en que estas funciones interactúan entre ellas, su implementación en los diferentes niveles jerárquicos y el impacto que tienen sobre la toma de decisiones y sobre la obtención de resultados.

Preguntas guía

1. ¿Para qué sirven las funciones de la administración y por qué son fundamentales para el desempeño de las organizaciones?
2. ¿Qué significa la planificación y de qué manera contribuye a fijar metas organizativas claras y realizables?
3. ¿Cómo se organiza la función de la empresa y qué rol cumple en cuanto a la distribución de responsabilidades y recursos?
4. ¿Qué papel desempeña la dirección en el proceso administrativo y cuáles son las aptitudes esenciales para un liderazgo eficaz?
5. ¿Cómo se aplica el control en una organización y cómo ayuda a corregir las desviaciones y mejorar los procesos?
6. ¿Cómo se relacionan entre sí las funciones administrativas y qué retos afrontan los directivos al aplicarlas en entornos cambiantes?



Figura 20. Esquematización.

Fuente: Elaboración propia.

Elementos de apertura

Las funciones administrativas constituyen el núcleo del proceso que orienta y coordina los recursos financieros, humanos y materiales de una organización. Estas funciones permiten planificar el futuro, organizar los medios, dirigir el talento humano y controlar el rendimiento.

Objetivo:

Analizar los conceptos fundamentales del proceso de administración: planificación, organización, dirección y control mediante el estudio de conceptos, herramientas estratégicas y dinámicas prácticas.

Objetivos específicos

- Explicar qué relevancia tiene la planificación estratégica y sus herramientas para alcanzar las metas de una organización
- Evaluar la función de la comunicación, el liderazgo y la motivación al dirigir grupos de trabajo.
- Valorar el papel del control administrativo a través de técnicas de seguimiento, indicadores y retroalimentación**.**

3.1 Introducción a las Funciones Administrativas

La gestión de cualquier organización se basa en las funciones administrativas. No solo posibilitan la coordinación y optimización de los recursos existentes estas funciones, sino que además establecen un marco de actuación que favorece el cambio del entorno y la toma de decisiones. En otras palabras, la administración es el arte de hacer que las cosas sucedan a través de las personas, utilizando eficazmente los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos(Peñaet al., 2022).

En la práctica, las funciones administrativas se manifiestan en el día a día de las empresas a través de la planificación de proyectos, la organización de equipos de trabajo, la orientación de esfuerzos conjuntos hacia objetivos comunes y el control de los resultados. Este conjunto de actividades es universal y puede utilizarse en grandes corporaciones, pequeñas empresas, instituciones públicas o privadas e incluso organizaciones sin ánimo de lucro.

3.2 Definición de funciones administrativas

Las operaciones directivas fundamentales que implican organizar, planificar, dirigir y controlar los recursos de una organización se conocen como funciones administrativas, su objetivo es lograr el máximo nivel de eficiencia y eficacia en la consecución de los objetivos de la organización, garantizando que cada departamento e individuo contribuya de forma coordinada al éxito general de la empresa.

Según Henri Fayol, las funciones administrativas se dividen en:

- Planificación: Determinar metas y definir tácticas para lograrlas.
- Estructura organizativa: Definir y distribuir los recursos requeridos para implementar los planes.
- Dirección: Motivar y dirigir a los trabajadores para que logren las metas establecidas.
- Controlar: Evaluar y supervisar los resultados para corregir las desviaciones y hacer mejoras de manera continua.

3.2.1 Importancia para la gestión organizacional

Para la gestión de una organización, el proceso administrativo es esencial debido a que ofrece a la empresa un marco de actuación y una estructura clara que la guían hacia el logro efectivo y eficiente de sus metas. En primer lugar, este proceso brinda un rumbo claro ya que posibilita que la organización se enfoque en sus metas a largo plazo, lo cual evita la improvisación y favorece la toma de decisiones estratégicas.

Asimismo, el proceso administrativo optimiza la utilización de todos los recursos existentes, ya sean tecnológicos, humanos, materiales o financieros. Esto se alcanzará con una asignación y distribución apropiadas, evitando demoras y labores innecesarias.

Un componente adicional fundamental es la manera en que el proceso administrativo ayuda a disminuir los riesgos y las incertidumbres. Al planificar y administrar las actividades, la organización tiene la capacidad de prever eventuales problemas y responder con rapidez y estrategia a alteraciones en el entorno o situaciones inesperadas.

Asimismo, el proceso administrativo establece métodos de control y evaluación que posibilitan la medición de resultados, la detección de desviaciones y la implementación oportuna de las correcciones pertinentes; esto promueve una cultura de mejora constante, que estimula la innovación y la competitividad. Además, desempeña un papel fundamental en el desarrollo del talento humano, ya que posibilita la selección, formación y motivación de los trabajadores, garantizando que cada puesto sea ocupado por individuos calificados y comprometidos.

3.3 La Planificación: Visión, Estrategia y Acción

La planificación es una función administrativa esencial que posibilita a las organizaciones definir su futuro con claridad, crear estrategias para alcanzar esa visión y concretar esas estrategias en acciones palpables. Para asegurar que la organización progrese de manera eficaz y ordenada hacia sus metas, este proceso consiste en prever circunstancias, establecer objetivos, elaborar planes y distribuir recursos.

3.3.1 Tipos de planes: estratégico, táctico y operativo

Según su alcance y nivel de detalle, los planes se dividen en tres tipos principales:

- Plan estratégico: Es el más exhaustivo y a largo plazo, y esboza la dirección general de la organización, sus objetivos a largo plazo y las estrategias para alcanzarlos.
- Plan táctico: Convierten las estrategias generales en planes específicos para departamentos o áreas de la organización.
- Plan operativo: Son planes de corto plazo, muy detallados, que especifican las tareas diarias o semanales necesarias para cumplir con los planes tácticos.

3.3.2 Objetivos SMART

En el contexto de la gestión administrativa, el establecimiento de objetivos es un paso crucial en el proceso de planificación porque dirige los esfuerzos de la organización hacia resultados medibles y alcanzables. Para optimizar esta formulación se ha adoptado ampliamente el enfoque conocido como SMART, que establece cinco criterios esenciales para la creación de objetivos eficaces:

- Específico (Specific): el objetivo debe expresar claramente lo que se pretende conseguir, evitando formulaciones vagas o ambiguas.
- Medible: Debe contener indicadores cualitativos o cuantitativos que hagan posible evaluar el nivel de cumplimiento.

- Posible (Achievable): El objetivo debe ser factible y realista, teniendo en cuenta los recursos existentes y las condiciones presentes.
- Relevante: Debe estar alineado con las prioridades estratégicas de la institución y contribuir con valor adicional a la meta general.
- Temporal (Time-bound): debe tener un plazo de ejecución determinado, lo que permite su seguimiento y evaluación a tiempo.

3.3.3 Plan de Vida y Plan de Negocio

El plan de vida es una herramienta personal que permite al individuo definir sus metas a largo plazo, sus objetivos profesionales y personales y los pasos necesarios para alcanzarlos. Este plan promueve un desarrollo integral y coherente con los valores e intereses individuales ayudando a orientar las decisiones y prioridades en la vida.

Por otro lado, un plan de empresa es un documento formal y detallado que describe cómo se estructurará, gestionará y crecerá una organización o empresa, este plan comprende la misión, la visión, los objetivos, el análisis del mercado, las estrategias comerciales, la estructura organizativa, los proyectos financieros y los planes operativos.

Además, está orientada a servir de ruta para el crecimiento y el éxito de la empresa, facilitando la toma de decisiones, haciendo más eficaz la gestión de recursos y atrayendo inversores o financiación. Una vez confirmada la viabilidad del proyecto, se elabora el plan de empresa, que

esboza cómo se pondrá en práctica la idea para producir beneficios y mantenerse en el mercado.

3.3.4 Instrumentos de planificación: PTdD, PEDI, POA, PAC

- PTdD (Plan Territorial de Desarrollo): Esta herramienta se utiliza principalmente en el ámbito territorial para planificar el desarrollo de un territorio concreto teniendo en cuenta sus características sociales, económicas, medioambientales y culturales. Por ejemplo, en el Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Ecuador, el PTdD se conoce como Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial (PDOT) y es obligatorio a nivel provincial, cantonal y parroquial.

Tiene como propósito establecer el modelo territorial deseado coordinando el uso del suelo, las infraestructuras, las actividades productivas y los recursos naturales para apoyar un desarrollo equilibrado y sostenible.

- El PEDI, o Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, es una herramienta utilizada por las instituciones para establecer su visión, misión, objetivos estratégicos y planes de acción a largo plazo. El PEDI dirige la administración institucional, posibilitando que los recursos, las estrategias y los proyectos se alineen con las prioridades estratégicas definidas. Además, simplifica el proceso de tomar decisiones y evaluar el rendimiento institucional, garantizando que la entidad progrese hacia sus metas de manera coherente y eficiente.

- El Plan Operativo Anual (POA) es un programa exhaustivo que explica las actividades, los recursos, la responsabilidad y los cronogramas que una entidad llevará a cabo durante un año para alcanzar las metas fijadas en el PEDI y otros proyectos estratégicos o tácticos. El Plan Operativo Anual (POA) ayuda a monitorear y controlar la gestión, ya que transforma los objetivos estratégicos en acciones concretas y manejables.
- PAC (Plan de Compras Anual): Esta herramienta se enfoca en planificar las adquisiciones requeridas para el funcionamiento de la organización durante un año. El PAC asegura que los bienes y servicios requeridos estén al alcance cuando sean necesarios, reduciendo costos y evitando adquisiciones innecesarias o de última hora.

Actividad

Tema: Desarrollo de un plan estratégico sencillo para una entidad

Objetivo: Entender los principios de la planificación estratégica mediante instrumentos como el POA y el PEDI para establecer las acciones específicas, la visión y los objetivos.

Instrucciones para el alumnado:

- Formar un grupo de trabajo (lo ideal es que sea de cuatro a seis personas) que incluya a representantes de distintos departamentos o funciones al interior del proyecto o empresa.
- Establecer la misión y la visión: Elaborar una visión clara e inspiradora que conteste a la pregunta:

¿Dónde deseamos estar en cinco años? Y también determinar la misión que defina el objetivo principal de la organización.

- Estudio FODA (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades):
- Identificar las fortalezas y debilidades internas.
- Examinar desde el exterior las oportunidades y amenazas del entorno.
- Fijar metas SMART: Definir por lo menos tres metas estratégicas que sean relevantes, realizables y precisas.
- Para cada meta, establecer planes de acción o estrategias generales.
- Elegir una línea de acción y describir las actividades concretas, los responsables, los recursos que se requieren y las fechas para su realización durante un año.

3.4 Proceso de Toma de Decisiones Importancia y desafíos

Una función esencial en todas las organizaciones es la toma de decisiones, ya que esta determina qué resultados se obtienen y si se logra el éxito al alcanzar los objetivos. Su relevancia se basa en que posibilita el análisis de situaciones o problemas, la evaluación de posibles soluciones y la selección del mejor camino a seguir para enfrentarlos o sacar partido a las oportunidades. Las decisiones tomadas sin un proceso estructurado pueden ser precipitadas, incorrectas o ineficaces, lo que genera gastos, disputas y pérdida de competitividad. Sin embargo, la toma de decisiones se enfrenta a retos como la incertidumbre, la

complejidad de la información, la presión del tiempo y la influencia de factores políticos o emocionales.

3.4.1 Los 8 pasos del proceso de toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones consta de ocho etapas que guían desde la identificación del problema hasta la evaluación de los resultados, garantizando un análisis exhaustivo y una aplicación satisfactoria:

- Identificación del problema u objetivo: identificar claramente el problema o la decisión que hay que tomar, definiendo su alcance y aplicabilidad.
- Recopilación de información: juntar la información relevante que posibilite entender los antecedentes del problema, sus orígenes y las posibles soluciones.
- Definición de los criterios de decisión: especificar las métricas o elementos fundamentales que deben considerarse al analizar las alternativas.
- Buscar opciones alternativas: Presentar varias alternativas o métodos para solucionar el problema o lograr el objetivo.
- Estudio de los resultados posibles: Analizar cada alternativa según los parámetros establecidos, considerando los beneficios, riesgos, las ventajas y desventajas.
- Selección de la alternativa generadora: elegir la opción que cumpla mejor con los objetivos y criterios establecidos.
- Implementación de la decisión: Ejecutar el plan de acción seleccionado, comunicándose y colaborando con las partes involucradas.

- Análisis de los resultados: Evaluar y supervisar las consecuencias de la decisión para determinar si se han alcanzado las metas o si el problema ha sido solucionado; si no es así, revisar o alterar la decisión.

3.4.2 Dinámicas de grupo: Juegos para toma de decisiones

Las dinámicas de grupo son herramientas útiles para reforzar la capacidad de tomar decisiones en equipo. Mediante juegos y ejercicios prácticos, se fomenta la comunicación, el análisis conjunto, la creatividad y la resolución de conflictos. Algunos de los más destacados son:

- Lluvia de ideas: Estimular la creatividad generando múltiples alternativas sin juicio inicial.
- Simulaciones: Recrean situaciones del mundo real en las que los participantes deben tomar decisiones bajo presión y con información limitada.
- Los juegos de rol: Permiten comprender diversos puntos de vista y evaluar cómo afectan las decisiones a varios actores.
- Análisis de casos: Se presentan problemas concretos para que el grupo discuta y ofrezca soluciones basadas en criterios objetivos.

3.4.2 Planificación Estratégica: FODA, Misión y Visión

La planificación estratégica es un proceso que ayuda a las organizaciones a definir sus objetivos y tomar decisiones acordes con ellos durante un largo periodo de tiempo. Los tres elementos cruciales de este proceso son:

- Análisis FODA: Analiza los puntos fuertes y débiles, así como las amenazas y oportunidades tanto internas como externas de la organización. Este diagnóstico posibilita el reconocimiento de los peligros y las ventajas en términos de competencia, lo que ayuda a la formulación de estrategias apropiadas.
- Propósito: Explica cuál es el propósito fundamental de la organización, por qué existe y a quién beneficia. Una declaración de misión bien definida guía las decisiones cotidianas y fija compromisos con clientes, trabajadores y otros colectivos de interés.
- Perspectiva: Motiva e inspira a la organización para lograr metas ambiciosas al proyectar el estado futuro deseado.

3.5 La Organización: Estructura y Coordinación Propósito de organizar

Cualquier empresa o entidad debe organizar y estructurar sus recursos, actividades y responsabilidades para alcanzar sus objetivos de forma oportuna y eficaz. El principal objetivo de la organización es crear un sistema claro y coherente que permita la coordinación de esfuerzos, la optimización de recursos y la toma de decisiones, asegurando que cada área e individuo comprenda su papel y contribución al bien común; además, una buena organización ayuda a adaptarse a los cambios del entorno, mejora la comunicación interna y contribuye a que la empresa crezca y sea sostenible.

No obstante, las empresas con un propósito incorporan a su estructura y cultura un compromiso con la sociedad, la ética y el bienestar de sus

empleados, creando valor compartido para todos sus grupos de interés. Por tanto, las organizaciones se convierten en la base que sustenta no sólo las operaciones, sino también la identidad y la misión de la empresa en un entorno dinámico y competitivo.

3.5.1 Tipos de departamentalización (funcional, geográfica, por productos, por clientes, por procesos)

El proceso de agrupar recursos y actividades dentro de una organización para facilitar su gestión y control se conoce como departamentalización. Existen varios tipos, cada uno con ventajas y aplicaciones únicas en función de los objetivos y el contexto de la empresa:

- La departamentalización funcional: Agrupa las actividades según funciones o especialidades similares, como producción, ventas, finanzas o recursos humanos. Es habitual en organizaciones con procedimientos operativos estándar y permite la especialización y la eficiencia en cada campo.
- La departamentalización geográfica: Ordena las actividades según zonas o regiones geográficas, lo que facilita la adaptación a los mercados locales y la gestión de operaciones distribuidas. Es útil para empresas que tienen sedes en varias
- Departamentalización basada en productos: Se ocupa de distribuir tareas a las líneas de servicios o productos. mejora la innovación y el servicio al cliente, ya que permite enfocarse en el desarrollo, la producción y la comercialización particulares de cada producto.
- Departamentalización por clientes: Clasifica las actividades según las diferentes categorías de clientes o segmentos de

mercado, tales como los clientes corporativos, los minoristas o públicos concretos. Permite adecuar la atención y concebir estrategias de acuerdo con las necesidades específicas de cada conjunto.

- Departamentalización por medio de procesos: Agrupa las actividades de acuerdo con las fases o procesos de producción o servicio, que incluyen distribución, diseño y fabricación. Es beneficioso para optimizar la coordinación de procesos y el flujo laboral. ciudades, países o continentes.

Actividad

Tema: Diseño de la estructura organizativa y división departamental

Objetivo: Emplear las nociones de departamentalización para estructurar una compañía ficticia, determinando y argumentando el modelo de departamentalización más conveniente.

Instrucciones para el alumnado:

1. Suponga que usted es miembro del equipo directivo de una compañía dedicada a la fabricación y venta de productos electrónicos (como accesorios, tabletas y teléfonos). La compañía tiene presencia en tres ciudades principales y brinda servicios a una clientela diversa, que comprende minorías, empresas y usuarios finales.
2. Paso 1: Reconocimiento de departamentos: Organice las actividades de la empresa en departamentos, considerando los

siguientes sectores: marketing, finanzas, ventas, recursos humanos, logística, atención al cliente y producción.

3. Paso 2: Escoger el tipo de departamentalización: Seleccione el modelo de departamentalización más apropiado para cada unidad o departamento, basándose en la clasificación que se presenta a continuación:

- Práctico
- En términos geográfico
- Por productos
- Para los clientes
- Por procedimientos

4. Paso 3: Desarrollo organizativo: Elaborar un organigrama simple que muestre la estructura de la compañía y cómo se organizan los departamentos en función del tipo de departamentalización seleccionada
5. Paso 4: Fundamentación: En un párrafo corto, explica por qué seleccionamos cada forma de departamentalización para las diferentes áreas y de qué manera esto contribuye a que la empresa sea más eficiente y esté mejor coordinada.

3.6 La Dirección: Liderazgo y Motivación

El liderazgo es un componente crucial de la dirección que se centra en la capacidad de influir, inspirar y orientar a los compañeros para que contribuyan voluntariamente a la consecución de los objetivos de la organización. A diferencia de la autoridad formal que puede llevar a cabo una tarea, el liderazgo se basa en la inspiración y la confianza, y garantiza que los empleados trabajen con dedicación y entusiasmo. Un

líder eficaz no sólo guía, sino que comunica una visión clara, fomenta el trabajo en equipo y propicia un entorno favorable a la innovación y el desarrollo del equipo(Torres, 2020).

En cuanto a la motivación, en el sector empresarial guía y sostiene los esfuerzos de los empleados hacia los objetivos de la organización. Por otro lado, la comunicación y la motivación están estrechamente relacionadas porque una comunicación clara, honesta y constructiva refuerza el compromiso y la moral del equipo.

Mediante el reconocimiento, la participación y el desarrollo profesional, la dirección debe fomentar esta motivación y crear un entorno en el que los colaboradores se sientan valorados y parte integrante del proyecto.

3.6.1 El rol del liderazgo en la administración

En administración, el liderazgo es mucho más que dar instrucciones u órdenes; es la capacidad de influir positivamente en los demás para que trabajen con entusiasmo y dedicación en la consecución de los objetivos de la organización. Un líder efectivo, además de establecer metas claras, promueve la innovación, fomenta el trabajo en equipo y genera un ambiente de confianza. En el ámbito de los negocios, el liderazgo es fundamental para transformar la visión estratégica en resultados concretos, facilitar la toma de decisiones, resolver conflictos y adaptarse a las transformaciones ambientales.

Por ejemplo, Fred Smith, el creador de FedEx, ha evidenciado que un líder motivado por la comunicación abierta, la pasión y el respeto es capaz de transformar una idea revolucionaria en un negocio de nivel

mundial. Su estilo de ser empático y participativo fomentó un sólido compromiso entre sus trabajadores, lo cual a su vez incentivó la creatividad y la productividad.

Además, un buen liderazgo empresarial fomenta un entorno de trabajo positivo, reduce la rotación de empleados y aumenta los proyectos de la empresa.

3.6.2 Estilos de liderazgo y su impacto en equipos

Entre los estilos más populares y exitosos se encuentran:

- Liderazgo democrático: Este estilo anima a la participación del equipo en la toma de decisiones, fomentando la cooperación y el desarrollo de habilidades. Los empleados se sienten apreciados y motivados, lo que aumenta el compromiso y la creatividad.
- Liderazgo transformacional: Su fundamento es inspirar y motivar a través de una visión compartida, fomentando la innovación y el crecimiento personal. Ante esto, los líderes transformacionales inspiran a sus equipos, lo que se traduce en altos niveles de compromiso y rendimiento sostenido.
- Liderazgo Laissez-faire: Se encarga de dar al equipo total autonomía para tomar decisiones basadas en su experiencia.
- El liderazgo situacional: Es adaptable y cambia su estilo en función de las necesidades del equipo y de la situación, combinando orientación y apoyo para maximizar los resultados.
- Liderazgo transaccional: Se centra en la realización de tareas mediante instrucciones claras y recompensas, útil en entornos

estructurados, pero potencialmente limitador de la creatividad y la motivación intrínseca.

3.6.3 Motivación y comunicación organizacional

La comunicación organizativa es esencial para mantenerla en un nivel alto; por ende, los empleados pueden entender los objetivos, sentirse valorados y expresar sus ideas o preocupaciones cuando existe una comunicación clara, abierta y constructiva.

Es necesario que los líderes generen un ambiente en el cual se reconozcan los éxitos, la información circule sin restricciones y los conflictos se solucionen de manera constructiva. Esto fortalece la sensación de pertenencia y mejora el entorno laboral, lo que incrementa la satisfacción y la productividad del equipo.

3.7 El Control: Seguimiento y Evaluación Control administrativo: definición y etapas

El control es la última etapa del proceso administrativo; consiste en supervisar, medir y evaluar cómo se están llevando a cabo las actividades y los procesos con el fin de asegurar que los objetivos de la organización se logran como estaba previsto. Su principal función es identificar desviaciones, corregirlas y fomentar la mejora continua, garantizando la eficacia y eficiencia de la gestión; además, de actuar como un mecanismo de restricción para evitar errores, el control también funciona como un sistema regulador automático que modifica las operaciones cuando se detectan anomalías.

El proceso de control administrativo se desarrolla en cuatro etapas básicas:

- Establecimiento de normas y objetivos: Se fijan parámetros claros y razonables (de cantidad, calidad, tiempo o coste) que servirán de guía para evaluar el rendimiento.
- Evaluación del rendimiento: Mide y recopila datos sobre cómo se llevan a cabo las actividades y procesos utilizando los estándares previamente establecidos.
- Comparación de resultados: Para detectar desviaciones o lagunas, se comparan los resultados obtenidos con las normas.
- Medidas correctoras: Se toman medidas para corregir las desviaciones, mejorar los procedimientos y evitar que se repitan los errores, reforzando así el ciclo de gestión.

3.7.1 Indicadores clave de desempeño (KPI)

Los indicadores Clave de Desempeño (KPI) son métricas cuantificables que permiten medir una actividad, proceso o área dentro de una organización en relación con los objetivos estratégicos previamente definidos. Su objetivo es proporcionar una visión clara y objetiva del progreso hacia objetivos específicos, facilitando la toma de decisiones y la oportunidad de ajustar las estrategias para mejorar los resultados.

Para garantizar que sea una herramienta útil para el seguimiento y la evaluación del rendimiento, un KPI debe ser específico, manejable, alcanzable, relevante y con plazos definidos (características SMART). Por ejemplo, en el sector de ventas, un KPI podría ser el volumen de

ventas mensual o la tasa de retención de clientes; en el sector de producción, podría ser el porcentaje de productos defectuosos.

3.7.2 Técnicas de retroalimentación

Un componente esencial del control es la retroinformación, que permite a los responsables estar informados sobre el rendimiento y las áreas de mejora. Entre las técnicas habituales se encuentran:

- Las reuniones periódicas para revisar el progreso, debatir problemas y organizar acciones correctivas se conocen como reuniones de seguimiento.
- Evaluaciones de rendimiento: Análisis formal del rendimiento individual o grupal con sugerencias para el desarrollo profesional.
- Informes: Documentos que resumen los hallazgos, las desviaciones y las sugerencias de mejora.
- Las entrevistas y las encuestas son herramientas útiles para recopilar percepciones y opiniones que ayudan a identificar las causas raíz de los problemas y las oportunidades.

3.7.3 Revisión de portafolios, diarios y lecciones

La revisión sistemática de portafolios, diarios de trabajo y lecciones aprendidas es una práctica que fortalece la gestión y el control del conocimiento en las organizaciones.

- Los portafolios: Son colecciones organizadas de documentos, evidencias y resultados que permiten evaluar la calidad y el progreso de proyectos o procesos.

- Diarios de trabajo: Son registros diarios o periódicos que incluyen actividades, incidentes y reflexiones, lo que facilita el seguimiento detallado y la identificación de usuarios.
- Conocimientos adquiridos: Análisis de experiencias previas, sean estas positivas o negativas, que contribuyen a la mejora de prácticas futuras y a la prevención de errores que se repiten.

Actividad

Tema: Identificar los indicadores fundamentales en la vida cotidiana

Objetivo: Entender qué son los indicadores clave de rendimiento y cómo emplearlos para evaluar el avance en las tareas cotidianas.

Instrucciones para el alumnado:

- Dedica tiempo a una actividad diaria o semanal, como hacer ejercicio, estudiar, organizar tu tiempo o cuidar de una planta.
- Encuentra dos indicadores sencillos que te permitan saber si estás realizando esta actividad correctamente.
- Describe estos indicadores y explica brevemente por qué los elegiste y cómo pueden ayudarte a determinar si estás progresando.

3.8 Habilidades blandas

Las habilidades blandas, son capacidades no técnicas relacionadas con la forma en que una persona interactúa, se comunica y trabaja con los demás en su entorno profesional y personal. La gestión del tiempo, la

empatía, el liderazgo, la comunicación efectiva, la flexibilidad y el trabajo en equipo son algunos de los elementos que se incluyen dentro de estas competencias.

Las habilidades blandas, a diferencia de las duras, tienen una mayor conexión con la personalidad individual, la inteligencia emocional y el comportamiento en general. Las habilidades duras son técnicas, específicas y cuantificables. Son fundamentales para crear espacios laborales saludables, mejorar la colaboración y elevar la productividad, ya que hasta los individuos con alta calificación pueden enfrentar dificultades en su trabajo si no cuentan con estas habilidades interpersonales.

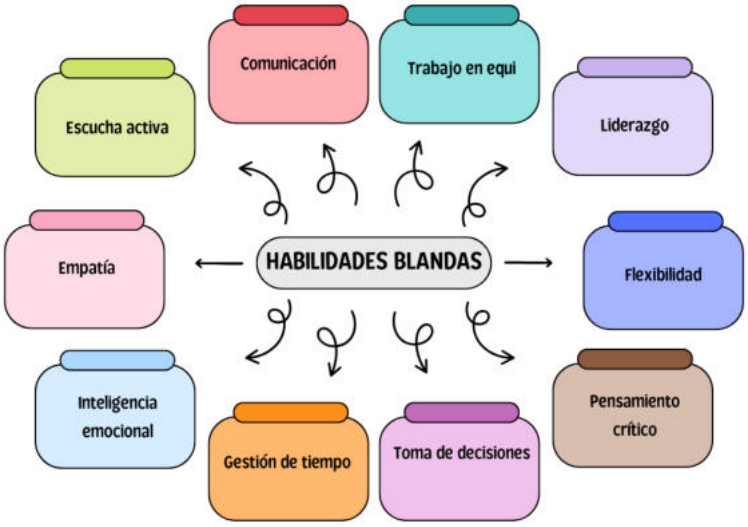


Figura 21. Tipos de habilidades blandas.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusión

Este capítulo ha demostrado que las funciones de gestión (planificar, organizar, dirigir y controlar) no sólo constituyen el núcleo del proceso de gestión, sino que son indispensables para alcanzar los objetivos de cualquier organización, independientemente de su tamaño o sector. Finalmente, cada función desempeña un papel interdependiente y complementario en la estructuración, ejecución, seguimiento y ajuste de las estrategias organizativas.

Elementos de cierre

Preguntas de cierre

1. ¿Qué importancia tiene cada función administrativa dentro del ciclo de gestión?
2. ¿Cómo se relacionan y apoyan entre sí las funciones de planificación, organización, dirección y control?
3. ¿Qué herramientas ayudan a las instituciones a planificar de forma organizada?
4. ¿Por qué el control es una etapa crucial del ciclo administrativo?
5. ¿Cómo afecta la planificación estratégica a la eficacia de una organización?

Actividad

Tema: Utilización de las funciones administrativas en una organización real.

Objetivo: Identificar y analizar cómo se aplican las funciones administrativas en una organización o empresa y cómo las herramientas de planificación les ayudan a alcanzar sus objetivos.

Instrucciones para el alumno:

1. Elegir una organización (puede ser pública, privada, educativa, sanitaria, etc.).
2. Explique brevemente su finalidad, visión y estructura.
3. Analice la manera en que la organización emplea cada función administrativa:

- Planificación: ¿Qué instrumentos se emplean? (PAC, PEDI, POA y otros)
- Organización: ¿De qué manera se reparten los recursos y las responsabilidades?
- Dirección: ¿Cuál es el estilo de liderazgo más frecuente?
- Control:

4. Para concluir, redacta un informe tipo ensayo (no más de tres páginas) que incluya tu análisis y reflexiones personales.

CAPÍTULO IV

4 REALIDAD EMPRESARIAL: CARA A CARA CON LOS GERENTES

La creación de un plan empresarial es analizada de manera detallada en la unidad 4. Esta es una herramienta fundamental para cualquier gerente o empresario que quiera transformar una idea en un proyecto viable, rentable y sostenible.

Se analizarán los componentes fundamentales para organizar un negocio desde su concepción hasta su implementación, abarcando elementos estratégicos, operativos, financieros y de mercado.

Los estudiantes serán capaces de crear sus propios planes, evaluar su viabilidad y presentarlos a posibles inversores, instituciones financieras o aliados estratégicos a través del estudio de cada sección.

Preguntas guía

1. ¿Qué es un plan de empresa y por qué es tan crucial para poner en marcha un negocio?
2. ¿Qué componentes no deben faltar en un currículum ejecutivo eficaz?
3. ¿Cómo puedo encontrar y analizar a mis clientes y competidores?
4. ¿Qué hace que una propuesta de valor sea realmente única?
5. ¿Cómo afectan las estrategias de marketing al éxito de una empresa?

6. ¿Cómo puedo determinar si mi negocio será rentable o sostenible en el tiempo?

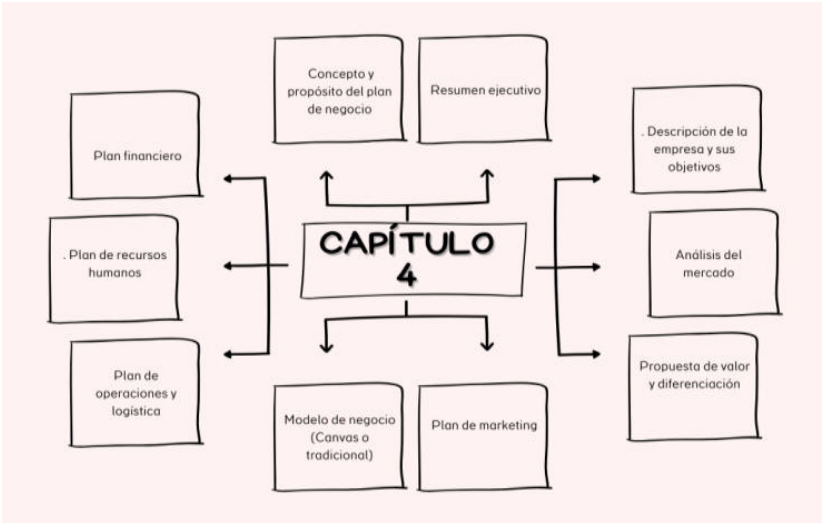


Figura 22. Esquematización.

Fuente: Elaboración propia.

Elementos de apertura

Objetivo

Integrar los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores a través de la elaboración de un plan de empresa viable y sostenible que refleje la realidad empresarial.

Objetivos específicos

- Desarrollar un plan de negocio que contenga una propuesta de valor, un análisis del mercado, un plan financiero y uno de marketing.
- Utilizar los fundamentos de la administración para describir, organizar y proyectar una compañía real o ficticia.
- Evaluar el valor del plan de empresa como instrumento estratégico para atraer inversores y administrar empresas sostenibles.

4.1 4.1 Concepto y propósito del plan de negocio

4.1.1 Definición

Un plan de negocio es un documento escrito en el que se exponen de forma ordenada y estructurada los objetivos, estrategias, recursos, análisis de mercado y proyectos financieros de una organización. Su función principal es dirigir el desarrollo del negocio, ayudar a evaluar su viabilidad y facilitar la planificación para alcanzar el éxito. Este documento es esencial tanto para emprendedores como para empresas consolidadas que buscan expandirse o financiarse

4.1.2 Función estratégica y operativa

- Función estratégica: El plan de empresa establece la visión, la misión, las metas y los objetivos a corto, medio y largo plazo. Especifica la dirección general de la empresa y permite anticiparse a los acontecimientos futuros para tomar decisiones con conocimiento de causa.
- Función operativa: Describe los procedimientos, recursos humanos, financieros y materiales, así como las tareas diarias

necesarias para llevar a cabo la estrategia. Esto garantiza una gestión eficaz y bien organizada que permite alcanzar los objetivos fijados.

4.1.3 Utilidad para la toma de decisiones y atracción de inversionistas

El plan de negocio es una herramienta esencial para la toma de decisiones porque proporciona un análisis exhaustivo del mercado, la competencia, los riesgos y las oportunidades, lo que facilita la asignación eficaz de recursos y la evaluación de alternativas. Ofrece a los inversores la confianza de que el proyecto está bien fundamentado, tiene potencial para ser rentable y cuenta con control de riesgos.

Temas	Concepto
Plan de negocio	Documento, idea, objetivos, estrategias, viabilidad, proyecciones
Función estratégica	Visión, misión, objetivos, planificación, rumbo
Función operativa	Procesos, recursos, actividades, ejecución
Utilidad	Decisiones, análisis, riesgos, oportunidades, inversionistas

Figura 23. Concepto y propósito del plan de negocio.

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Resumen ejecutivo

Un resumen ejecutivo es un resumen conciso, claro y organizado de un plan o proyecto empresarial que destaca los elementos clave para que el lector pueda comprender rápidamente la esencia, la viabilidad y el potencial de la empresa sin tener que leer todo el documento.

4.2.1 Componentes principales

El resumen ejecutivo es el resumen del plan de empresa que condensa los aspectos más importantes del proyecto en un número reducido de páginas; por ende, debe incluir:

- Una breve descripción del proyecto o negocio
- El producto o servicio que se ofrece
- Mercado al que se dirige y necesidades que satisface
- Ventajas competitivas y propuestas de valor
- Objetivos y proyectos financieros
- Condiciones de inversión y utilización de los fondos

4.2.2 Presentación de la idea de negocio

La presentación de la idea de negocio es el momento en el que explicas breve y claramente lo que quieres conseguir con tu empresa o proyecto. Aquí debes responder a estas preguntas fundamentales:

- ¿Qué problema o necesidad quieres abordar?

Por ejemplo, si mucha gente tiene problemas para encontrar comida sana cerca de su casa, ese es el problema que hay que abordar.

- ¿Cuál es su solución?

Describa el producto o servicio que se ofrecerá para abordar este problema. Por ejemplo, podría tratarse de una tienda online que entregue fruta y verdura fresca a domicilio.

- ¿Quiénes serán sus clientes?

Describa a las personas que necesitan su producto o servicio.

- ¿Por qué su idea es buena o diferente?

Explique por qué su solución es única o superior a otras opciones.

4.2.3 Alineación con objetivos y propuesta de valor

Para que una empresa tenga éxito, es esencial que sus ideas y acciones estén en consonancia con unos objetivos estratégicos claros y que ofrezca una propuesta de valor única que la diferencie de la competencia. Po otro lado, la alineación con los objetivos garantiza que cada esfuerzo contribuya a metas específicas como aumentar la participación en el mercado, incrementar la rentabilidad o innovar en el sector.

Tabla 16. Concepto de objetivos y propuesta de valor.

Objetivos	**La alineación de los objetivos implica que la idea de negocio se integre en un plan estratégico coherente y que sus acciones contribuyan directamente a alcanzar metas específicas y**

	manejables. Por ejemplo, si el objetivo es llegar a nuevos segmentos de clientes, el concepto debe tener en cuenta bienes o servicios que respondan a las necesidades de esos segmentos.
Propuesta de valor	El conjunto de cualidades y ventajas que hacen que un producto o servicio sea atractivo y preferido por los clientes se conoce como propuesta de valor. Es la justificación ponderada de la elección del cliente frente a opciones alternativas. Esta propuesta debe ser específica, mensurable y centrada en resolver un problema o satisfacer una necesidad.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Cree un plan de empresa básico para una idea de negocio personal (que puede ser un servicio o producto que le interese). Debe consistir en:

- Una descripción precisa de la empresa y su objetivo, esbozando su función estratégica y operativa.
- Un resumen ejecutivo que resuma el concepto, el mercado objetivo, la propuesta de valor, los objetivos y los requisitos de inversión.

4.3 Descripción de la empresa y sus objetivos

Un componente esencial de un plan de empresa o una presentación es la descripción de la empresa y sus objetivos. En ella se explica qué es la empresa, a qué se dedica, cuál es su propósito y adónde espera llegar. Esta descripción esboza la identidad, los valores, la misión y la visión de la empresa y establece metas claras que dirigen su crecimiento.

Por su parte, los objetivos son las metas concretas que la empresa se propone alcanzar en una serie de plazos (corto, medio y largo). Para facilitar la planificación y la evaluación del progreso, estos objetivos deben ser realistas, razonables e inequívocos.

4.3.1 Giro del negocio

La principal actividad económica a la que se dedica una empresa para generar ingresos se conoce como giro empresarial. En otras palabras, describe la misión de la empresa y los tipos de bienes o servicios que ofrece al mercado.

¿Por qué es importante definir el giro de la empresa?

- Definir el sector de la economía: Para lograr una mejor comprensión de su entorno competitivo y regulatorio, ubique la compañía en un sector específico (comercial, industrial, agrícola, tecnológico o de servicios).
- Definir las tareas autorizadas: El giro determina los sectores a los que deben destinarse los recursos de la compañía, así como las operaciones legales que esta puede llevar a cabo.

- Facilita la elaboración de estrategias: Entender el giro contribuye a formular estrategias apropiadas, escoger proveedores, determinar el perfil del cliente y crear vías de distribución.
- Asiste en la categorización fiscal y legal: El cambio afecta las responsabilidades que la compañía tiene que cumplir en términos de impuestos y reglamentaciones.

Tabla 17. Tipos de giro de negocio.

Giro industrial	**Empresas que producen, transforman o fabrican bienes tangibles. Algunos ejemplos son las empresas de construcción, las empresas textiles y las fábricas de calzado.**
Giro comercial:	Negocios que compran y venden bienes, ya sea directamente a los consumidores o a través de intermediarios. Ejemplos: supermercados, pequeños comercios y mayoristas.
Giro de servicios	Empresas que prestan servicios especializados en lugar de bienes tangibles. Por ejemplo, consultorías, clínicas, agencias de publicidad y empresas de software.
Giro agropecuario	Empresas dedicadas a actividades agrícolas, ganaderas o forestales. Por ejemplo, granjas, granjas y producción de alimentos.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2 Misión, visión y valores

Misión: Es la razón de ser de la empresa, lo que hace y para quién lo hace. Debe ser clara e inspiradora y demostrar un compromiso con los clientes y la sociedad.

Visión: Es el objetivo a largo plazo o el estado deseado que dirige el crecimiento y el desarrollo futuros.

Los valores: Son los principios éticos y culturales que guían el comportamiento y las prácticas empresariales de una organización. Algunos ejemplos comunes son la innovación, la responsabilidad, la calidad, la transparencia y el compromiso social.

4.3.3 Objetivos a corto, mediano y largo plazo

Los objetivos son metas concretas que la empresa se propone alcanzar en distintos horizontes temporales:

- Corto plazo: Objetivos instantáneos o mensuales (por ejemplo, lanzar un producto, alcanzar 100 clientes).
- Medio plazo: Es de uno a tres años (por ejemplo, expandirse a una nueva región, aumentar las ventas un 20%).
- Largo plazo: Objetivos a más de tres años (por ejemplo, liderar el mercado, diversificar la oferta).

4.4 Análisis del mercado

El análisis de mercado es un proceso fundamental y sistemático que implica recopilar, analizar y comprender a fondo los datos pertinentes

sobre un mercado concreto. Su objetivo es examinar las circunstancias, tendencias, oportunidades y competitividad dentro de un segmento o industria específicos.

4.4.1 Estudio del entorno

El estudio del entorno es un análisis exhaustivo de los factores externos que repercuten directa o indirectamente en una empresa. Estos factores afectan al rendimiento, las oportunidades y los riesgos de la empresa, pero están fuera de su control. Ante esto, comprender el entorno permite anticiparse a los cambios, modificar las estrategias y tomar decisiones bien fundadas para mantener la sostenibilidad y la competitividad.



Figura 24. Factores que influyen en el estudio de mercado.

Fuente: Elaboración propia.

4.4.2 Segmentación y perfil del cliente ideal

El proceso de división de un mercado grande y diverso en grupos más pequeños y homogéneos que comparten características, necesidades y comportamientos similares se conoce como segmentación del mercado. Esto permite a la empresa concentrar sus esfuerzos de marketing y ventas de una manera más eficiente y personalizada.

Los tipos de segmentación de mercado son:

- Geográfica: Región, ciudad, clima, densidad poblacional.
- Psicográfica: Estilo de vida, valores, personalidad, intereses.
- Conductual: Hábitos de compra, lealtad a la marca, frecuencia de uso, beneficios buscados.

4.4.3 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia es un estudio sistemático que identifica y evalúa a los competidores directos e indirectos dentro de un mercado. Su objetivo es conocer sus puntos fuertes, sus debilidades, sus estrategias y su posicionamiento para identificar áreas de mejora y oportunidades de diferenciación.

- Competidores directos: Proporcionan bienes o servicios comparables al mismo público objetivo.
- Competidores indirectos: Proporcionan bienes o servicios distintos que pueden satisfacer la misma necesidad o abordar el mismo problema.

Tabla 18. Como se evalúa el análisis de competencia.

Fortalezas	**Aspectos en los que los competidores sobresalen, como calidad, precio, innovación, servicio al cliente o distribución.**
Debilidades	Áreas donde presentan deficiencias o limitaciones que pueden ser aprovechadas.
Estrategias	Tácticas de marketing, posicionamiento, canales de venta, alianzas y promociones
Posicionamiento	Cómo perciben los clientes a cada competidor respecto a atributos clave (precio, calidad, imagen).

Fuente: Elaboración propia.

4.4.4 Técnicas de investigación de mercado

Se utilizan varias técnicas de investigación para recopilar datos pertinentes sobre los clientes, los competidores y el entorno con el fin de realizar un análisis fiable del mercado y la competencia.

Métodos fundamentales

- Encuestas: Cuestionarios estructurados que buscan recoger las opiniones, comportamientos y preferencias de una muestra representativa.
- Entrevistas: Entablar diálogos extensos con clientes, partes interesadas o expertos para recopilar información cualitativa pormenorizada.

- Grupos de debate: Reuniones guiadas con pequeños grupos para analizar percepciones, conductas y reacciones frente a conceptos o productos.
- Evaluación de datos secundarios: Empleo de información preexistente, como bases de datos, estadísticas oficiales, informes sectoriales y estudios académicos.
- Observación directa: Estudio del comportamiento de los clientes en ambientes naturales, como tiendas o comercios al por menor.

Actividad

Objetivo: Análisis detallado del mercado para una compañía

Instrucciones para los estudiantes:

1. Describe el negocio o idea de negocio que deseas analizar; puede ser una empresa, servicio o producto real o ficticio.
2. Examina el contexto en el que funcionará la empresa, considerando los elementos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales que pueden afectar su crecimiento. Reconoce, por lo menos, dos amenazas y dos oportunidades.
3. Separa el mercado en grupos homogéneos de acuerdo con criterios geográficos, demográficos, conductuales o psicológicos.
4. Caracteriza el perfil del cliente ideal de tu empresa, incluyendo sus características, necesidades y conductas
5. Analiza a la competencia:

- Identifica al menos dos competidores directos y dos indirectos.

- Analiza sus puntos fuertes y débiles.
- Explica su posición en el mercado.
- Describe las mínimas ventajas competitivas que podría tener tu empresa para diferenciarse.
- Identifica y explica las dos técnicas de investigación de mercado que utilizarás para verificar la información y comprender mejor a tus clientes y competidores.

4.5 Propuesta de valor y diferenciación

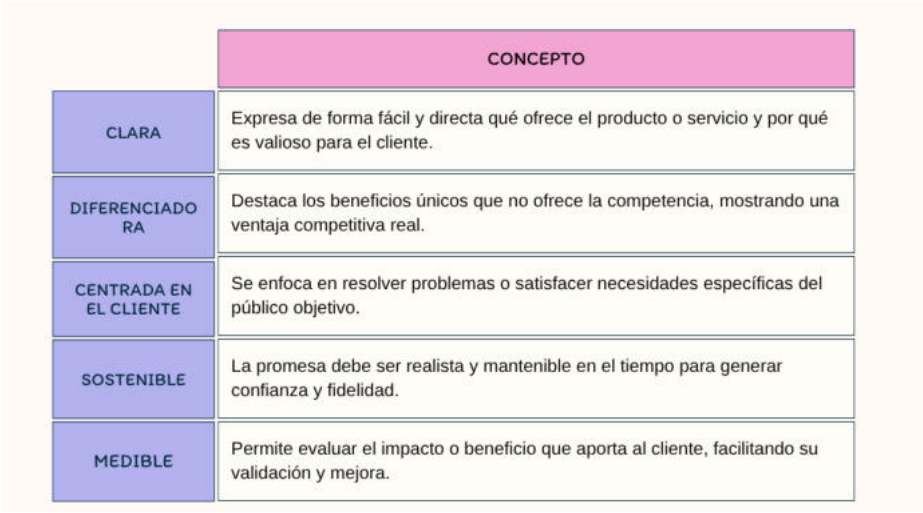
La propuesta de valor es algo más que un simple argumento comercial; es un esfuerzo sistemático que alinea y armoniza los beneficios que un producto o servicio ofrece a un determinado grupo de clientes en un esfuerzo por satisfacer sus necesidades y deseos de una manera que sea mutuamente beneficiosa y sostenible para ambas partes.

En otras palabras, una declaración breve y clara que explica por qué un cliente debería seleccionar un producto o servicio en particular se llama propuesta de valor. Asimismo, se enfoca en enfatizar las ventajas exclusivas y relevantes que la compañía proporciona, distanciándose de los competidores y tratando los inconvenientes del cliente.

La propuesta de valor puede centrarse en varios aspectos, como:

- El precio: La razón por la que el servicio o producto es la opción más rentable.
- Valor del producto: Características o atributos únicos.
- Comodidad o conveniencia: Cómo el producto facilita la vida del cliente.

- Resultados para el cliente: Ventajas y expectativas específicas derivadas de la utilización del bien o servicio.



	CONCEPTO
CLARA	Expresa de forma fácil y directa qué ofrece el producto o servicio y por qué es valioso para el cliente.
DIFERENCIADORA	Destaca los beneficios únicos que no ofrece la competencia, mostrando una ventaja competitiva real.
CENTRADA EN EL CLIENTE	Se enfoca en resolver problemas o satisfacer necesidades específicas del público objetivo.
SOSTENIBLE	La promesa debe ser realista y mantenible en el tiempo para generar confianza y fidelidad.
MEDIBLE	Permite evaluar el impacto o beneficio que aporta al cliente, facilitando su validación y mejora.

Figura 25. Características de la propuesta de valor.

Fuente: Elaboración propia.

4.5.1 Herramientas: mapa de valor, modelo Canvas

Existen herramientas prácticas que facilitan la estructuración y el análisis de la propuesta de valor para diseñarla y comunicarla:

- Un mapa de valor: Es una herramienta visual que ayuda a los clientes a identificar y ordenar los beneficios clave que aporta un producto o servicio. El mapa vincula los productos o servicios a las necesidades, deseos y problemas del cliente, lo que permite ver cómo se crea valor y qué aspectos deben mejorarse para destacar.
- El Modelo Canvas es un marco crucial para crear modelos de negocio completos, siendo la propuesta de valor uno de los

componentes clave. El Canvas permite ver cómo se relaciona la propuesta de valor con otros componentes esenciales, como los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes, las fuentes de ingresos, los recursos y las actividades.

Actividad

Preguntas

1. ¿Qué es una propuesta de valor y por qué es esencial para una empresa?
2. ¿Qué cualidades debe poseer una propuesta de valor eficaz?
3. ¿Cómo ayuda el mapa de valor a definir y mejorar la propuesta de valor?
4. ¿Qué papel desempeña el modelo Canvas en el diseño de la propuesta de valor dentro del modelo de negocio?

4.5.2 Modelo de negocios Canvas o tradicionales

Para comprender las diferencias y aplicaciones del Canvas y los modelos de negocio tradicionales en el mundo empresarial, es esencial analizarlos:

El modelo Canvas es una herramienta visual y gráfica que permite representar en una sola página los nueve bloques esenciales del negocio, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales y las fuentes de ingresos. Esta metodología facilita la colaboración, la agilidad y la adaptabilidad, lo que resulta especialmente útil para

startups y empresas que operan en entornos dinámicos y necesitan validar o pivotar rápidamente sus ideas. Además, el Canvas se centra en la estructura operativa de la empresa y en las relaciones con los clientes, lo que permite un diseño flexible e integral del modelo de negocio.

Por otro lado, los modelos de negocio tradicionales, que suelen encontrarse en planes de negocio extensos y detallados, ofrecen un análisis exhaustivo del entorno empresarial, que incluye estudios de mercado, proyectos financieros y estrategias operativas. No obstante, este tipo de modelo se trata de un enfoque más estructurado y rígido, destinado a presentar el proyecto a inversores, bancos u otras organizaciones financieras que desean reducir riesgos y evaluar la viabilidad a largo plazo de la empresa. Aunque su elaboración lleva más tiempo, el plan tradicional ofrece un marco completo para la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Tabla 19. Diferencias de modelos Canvas y tradicionales.

Aspecto	**Modelo de Negocios Canvas**	**Modelo Tradicional de Negocio**
Formato	Herramienta visual y esquemática en un solo lienzo	Documento extenso y detallado, con múltiples secciones
Estructura	Nueve bloques clave que describen el negocio integralmente	Plan de negocio con análisis de mercado, finanzas, marketing y operaciones
Propósito	Diseñar, visualizar y ajustar modelos de negocio de forma ágil	Presentar un plan completo para evaluación de viabilidad y financiamiento

Flexibilidad	Alta; permite cambios rápidos y colaborativos	Baja; requiere tiempo para modificaciones
Enfoque	Innovación, validación rápida, relación con clientes	Análisis profundo, planificación estratégica y proyecciones financieras

Fuente: Elaboración propia.

4.6 Plan de marketing

4.6.1 Análisis de mercado

El objetivo del análisis de mercado es identificar y comprender con precisión el grupo de clientes objetivo al que se va a comercializar el producto o servicio. Esto implica estudiar las características demográficas (edad, sexo, ingresos), psicológicas (valores, modo de vida), geográficas (ubicación) y de comportamiento (hábitos de compra, frecuencia de uso).

También, la segmentación del mercado permite dividirlo en grupos homogéneos con el fin de crear estrategias más eficaces y personalizadas; además, es esencial identificar qué mercados no reciben atención para evitar la dispersión de recursos y esfuerzos. Este análisis se lleva a cabo utilizando métodos cuantitativos, como encuestas y análisis estadísticos, y cualitativos, como grupos de discusión y entrevistas.

4.6.2 El análisis FODA en el área de marketing

El análisis FODA aplicado al marketing identifica los puntos fuertes, las oportunidades, los puntos débiles y las amenazas de la empresa en

relación con su estrategia comercial. Por ejemplo, los puntos fuertes y débiles son factores internos, como la calidad del producto, la reputación de la marca o la capacidad de distribución. Mientras que, las oportunidades y amenazas son factores externos, como las tendencias del mercado, los cambios normativos o los movimientos de la competencia.

Este análisis permite diseñar estrategias que maximicen los puntos fuertes y aprovechen las oportunidades, al tiempo que minimizan los puntos débiles y preparan respuestas a las amenazas; y ayuda a los profesionales del marketing a centrar sus esfuerzos en las áreas con mayor potencial y a anticiparse a los riesgos que podrían afectar a la percepción o aceptación del producto.

Actividad

Tema: Análisis FODA con perspectiva de mercadotecnia

Objetivo: Efectuar un análisis FODA completo de un servicio o producto, determinar los elementos críticos que afectan su desempeño y posicionamiento en el mercado, y crear acciones estratégicas concretas para cada elemento.

Instrucciones para el alumnado:

1. Reconocimiento de componentes: Para cada categoría del análisis FODA, mencione al menos dos elementos relevantes que tengan relación con la venta de su producto o servicio:

2. Fortalezas: Parámetros internos que evidencian ventajas competitivas (como el reconocimiento de la marca, una calidad más alta o canales de distribución efectivos).
3. Oportunidades: Elementos externos (como las innovaciones tecnológicas, las tendencias de consumo y los nuevos nichos de mercado) que tienen la posibilidad de potenciar el crecimiento o la expansión.
4. Debilidades: Restricciones internas que tienen un impacto negativo en el rendimiento (por ejemplo, recursos escasos, precios altos y baja visibilidad).
5. Amenazas: Factores ajenos que pueden amenazar el éxito.
6. Determinar la relevancia y urgencia de cada componente con el propósito de priorizar aquellos que requieren atención inmediata o tienen un potencial estratégico más alto.
7. Crear estrategias de intervención por cada elemento identificado, estas estrategias deben estar orientadas a:

- Potenciar los puntos fuertes para aumentar su impacto en el mercado.
- Aprovechar las oportunidades para mejorar o ampliar la oferta.
- Convertir las debilidades en ventajas competitivas.
- Reducir los riesgos mitigando o preparándose para las amenazas.

4.6.3 Estrategias de marketing mix

Las estrategias de marketing mix describen cómo gestionar los componentes esenciales para satisfacer a los clientes y alcanzar los objetivos empresariales. Ante esto, las estrategias de marketing se dividen en:

Las cuatro P -producto, precio, canal de distribución y promoción- se aplican a los productos; y las tres P de los servicios son personal (la persona que presta el servicio), procesos (los procedimientos y el flujo del servicio) y evidencia física (los elementos tangibles que respaldan el servicio).

Tabla 20. Estrategias de Marketing.

Estrategias de marketingMarketing Mix	Elementos
4P Clásicas	Producto
	Precio
	Plaza (Distribución)
	Promoción
3P Adicionales para Servicios	Personas
	Procesos
	Evidencia Física
Total	4P + 3P = 7P

Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 Plan de medios y comunicación

Un componente clave de la estrategia de marketing es el plan de medios y comunicación, que describe cómo, dónde y con qué frecuencia se transmitirá el mensaje de la marca o el producto para llegar eficazmente al mercado objetivo; y su principal objetivo es elegir los canales y herramientas más apropiados para maximizar el impacto, la relevancia y la amplitud del mensaje, garantizando al mismo tiempo que llegue al público en el momento adecuado.

Para elaborar un plan de medios efectivo, es fundamental conocer el perfil del mercado objetivo, así como sus costumbres y comportamientos al consumir los medios y sus preferencias. Esto habilita la posibilidad de optar entre medios digitales como las redes sociales, el marketing a través del correo electrónico, la optimización de motores de búsqueda (SEO/SEM), los sitios web y las plataformas de video; así como medios tradicionales como la radio, la televisión, los medios impresos y la publicidad exterior. Asimismo, el plan puede contar con actividades de marketing directo, patrocinio, eventos y relaciones públicas, lo que optimiza la comunicación y fortalece la imagen de la marca.

Actividad

Tema: Diseño de un Plan de Medios para el Despliegue

Objetivo: Emplear los conceptos adquiridos para elaborar un plan de medios efectivo que posibilite la introducción exitosa de un servicio o producto.

Instrucciones para el alumnado:

1. Seleccione, como mínimo, tres medios de comunicación que considere adecuados para acceder a su mercado objetivo. Podría ser una combinación de medios tradicionales y digitales.
2. Exponga el tipo de contenido que se ofrecerá en cada canal. Por ejemplo, los vídeos de promoción, los boletines, las publicaciones en redes sociales, los anuncios que se transmiten por radio y otros.

3. Establece con qué frecuencia se publicará o emitirá el contenido en cada uno de los canales (diariamente, semanalmente o mensualmente).
4. Opcional: Especifica la persona responsable de coordinar las acciones y el presupuesto previsto para cada canal.

4.6.5 Kpls y evaluación de resultados

Los KPI, o Indicadores Clave de Rendimiento, son herramientas esenciales para calibrar el éxito de una estrategia de marketing o comunicación; estos indicadores posibilitan la toma de decisiones para la optimización de recursos y la mejora de la estrategia y permiten verificar si las acciones implementadas están cumpliendo los objetivos establecidos.

El principal objetivo de los KPI, que son métricas específicas que pueden ser cuantitativas o cualitativas, es ofrecer una imagen clara del rendimiento de las campañas; y su importancia radica en que ayudan a determinar qué estrategias están funcionando bien y cuáles deben ajustarse, así como a justificar la inversión realizada y demostrar la valía de las acciones ante las partes interesadas.

Tabla 21. Kpls más comunes en el mercado.

KPI	Descripción	Objetivo / Uso Principal
Retorno de la inversión (ROI)	Relación entre ingresos generados y la inversión realizada en marketing.	Medir la rentabilidad de campañas y justificar inversiones.
Tráfico web diario	Número de usuarios que visitan el sitio web cada día.	Evaluar la atracción y visibilidad online.
Tasa de apertura de emails	Porcentaje de destinatarios que abren un email de marketing.	Medir la efectividad del email marketing.

Cantidad de clientes potenciales generados	Número de leads calificados obtenidos a través de acciones de marketing.	Medir generación de oportunidades para ventas.
Engagement en redes sociales	Interacciones (likes, comentarios, compartidos) en relación al número de seguidores.	Evaluar la conexión y participación de la audiencia.
Alcance (Reach)	Número total de personas que han visto una publicación o anuncio.	Medir la visibilidad y penetración del mensaje.
Tasa de conversión	Porcentaje de visitantes que realizan una acción deseada (compra, registro, descarga, etc.).	Medir la efectividad para convertir interés en acción.
CTR (Click Through Rate)	Porcentaje de clics en un enlace respecto a las impresiones o visualizaciones.	Evaluar la efectividad de anuncios y llamados a la acción.
Bounce Rate (Tasa de rebote)	Porcentaje de visitantes que abandonan el sitio tras ver una sola página.	Indicar problemas en la relevancia o experiencia del sitio.

Fuente: Elaboración propia.

4.7 Plan de operaciones y logística

4.7.1 Proceso productivo o prestación del servicio

El proceso de producción, también conocido como prestación de servicios, es el conjunto de acciones y procedimientos que convierten los insumos en productos acabados o permiten prestar un servicio a un cliente. La implantación de indicadores clave de rendimiento (KPI) que midan aspectos como la productividad, la tasa de defectos, el tiempo de ciclo y la capacidad de respuesta es esencial para garantizar un proceso eficiente y productivo; estos indicadores permiten detectar los cuellos de botella, reducir los desperdicios y mejorar la calidad.

4.7.2 Ubicación geográfica y distribución

La ubicación estratégica de las instalaciones de producción o prestación de servicios repercute directamente en los costes logísticos, los plazos de entrega y la accesibilidad al mercado. Una ubicación bien elegida permite reducir los costes de transporte, mejorar el servicio al cliente y aprovechar ventajas competitivas como la proximidad a proveedores o centros comerciales.

La gestión de la distribución debe apoyarse en KPI que midan la puntualidad de la entrega, el coste por kilómetro, la entrega completada y la satisfacción del cliente con respecto a la logística; estos indicadores facilitan la elección de socios logísticos adecuados, la modificación de rutas y el aumento de la eficiencia de la cadena de distribución.

Actividad

Tema: Análisis y optimización de la localización geográfica y del método de distribución

- Analice la ubicación geográfica presente de su empresa o proyecto, considerando aspectos como la accesibilidad, el costo logístico y la cercanía a los proveedores y clientes. Tenga en cuenta el impacto que tiene esta ubicación sobre la calidad del servicio, los costos de transporte y los plazos de entrega.
- Examine el sistema de distribución vigente, identificando las rutas y los canales que emplea para enviar sus productos o servicios al cliente final. Identifique posibles retrasos, costos altos o ineficiencias.

- Contribución de mejoras concretas que optimicen la localización o los canales de distribución. Por ejemplo, abrir un nuevo centro de distribución más cerca de los principales mercados o usar la tecnología para definir rutas de entrega que sean más eficaces.
- Indique un mínimo de dos indicadores clave de desempeño (KPI) que le faciliten evaluar el impacto de estas mejoras. Estos indicadores, entre los que se incluyen el costo logístico por unidad, el plazo medio de entrega y el costo de las mercancías entregadas en tiempo, deben ser claros, pertinentes y razonables.

4.7.3 Gestión de cadena de suministros

El proceso de coordinar y optimizar todas las actividades relacionadas con la producción y entrega de un bien o servicio, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega al consumidor final, se conoce como gestión de la cadena de suministro, o SCM. En este proceso se incluyen la planificación, adquisición, fabricación, almacenamiento, transporte, distribución y gestión de devoluciones. El principal objetivo de la gestión de la cadena de suministro (SCM) es maximizar la eficiencia y la rentabilidad, garantizando al mismo tiempo que los productos lleguen en el momento oportuno, en la cantidad adecuada y con la calidad deseada.

El flujo en la cadena de suministro puede dividirse en tres categorías básicas: el flujo de productos, que incluye la producción, el almacenamiento y la entrega; el flujo de información, que garantiza una comunicación puntual y precisa entre todas las partes; y el flujo

financiero, que se ocupa de los pagos, la facturación y las condiciones de crédito.

4.7.4 Plan de contingencia

El plan de contingencia operativo es un conjunto de acciones y procedimientos estructurados destinados a garantizar la supervivencia de la empresa ante circunstancias imprevistas que puedan interrumpir la producción, la distribución o la prestación de servicios. Por otra parte, establecer indicadores clave de rendimiento (KPI) que permitan supervisar la respuesta a los incidentes, como el tiempo de recuperación operativa, el cumplimiento de los protocolos y la satisfacción de los clientes durante la contingencia, es esencial para garantizar su eficacia.

Tabla 22. Gestión de la Cadena de Suministro.

Elemento	**Descripción / Acción**	**Responsable**	**KPIs asociados**	**Estado / Comentarios**
Planificación de la demanda	Previsión y ajuste de la demanda futura	Equipo de Planificación	Precisión de la previsión (%)	
Abastecimiento	Selección y gestión de proveedores	Compras	Tiempo de entrega de proveedores (días)	
Producción	Procesos de fabricación y control de calidad	Producción	Tasa de defectos (%)	

Almacenamiento	Gestión de inventarios y almacenamiento	Logística	Rotación de inventarios
Distribución	Transporte y entrega a clientes	Logística	Tiempo promedio de entrega (días)
Gestión de devoluciones	Procesos para manejo de productos devueltos	Servicio al Cliente	Tasa de devoluciones (%)
Flujo de información	Comunicación entre áreas y con proveedores	IT / Operaciones	Tiempo de respuesta (horas)
Flujo financiero	Gestión de pagos y facturación	Finanzas	Ciclo de pago (días)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23. Plan de Contingencia Operativa.

Riesgo / Evento	**Impacto Potencial**	**Medidas Preventivas**	**Plan de Acción en Contingencia**	**Responsable**	**KPIs para Evaluar Efectividad**	**Estado / Comentarios**
Fallas técnicas en	Interrupción de la producción	Mantenimiento preventivo regular	Activar planta secundaria o	Jefe de Producción	Tiempo de recupera	

producción			proveedor alterno		ción (horas)
Problemas con proveedores	Retrasos en la entrega de insumos	Diversificar proveedores	Uso de inventarios de seguridad	Compras	Tasa de cumplimiento de pedidos (%)
Desastres naturales	Daños a instalaciones y equipos	Evaluación de riesgos y seguros	Evacuación y protocolo de emergencia	Seguridad	Tiempo de respuesta ante emergencia
Crisis sanitaria	Reducción de personal operativo	Protocolos de salud y teletrabajo	Plan de rotación y contratación temporal	Recursos Humanos	Nivel de operación mantenida (%)
Fallas en sistemas IT	Pérdida de información y comunicación	Backup y sistemas redundantes	Activar sistemas alternos y soporte técnico	IT	Tiempo de recuperación del sistema

Fuente: Elaboración propia.

4.8 Plan de recursos humanos

4.8.1 Descripción de cargos y funciones

Un documento clave en la gestión de recursos humanos es la descripción de obligaciones y funciones, cuyo objetivo es definir claramente las responsabilidades, tareas y competencias asociadas a cada puesto dentro de una organización. Esta herramienta permite fijar con precisión las expectativas de rendimiento de cada colaborador, lo que facilita la asignación de tareas, la evaluación del rendimiento y la elección del personal adecuado.

Los elementos fundamentales de la descripción incluyen el nombre del puesto, que lo señale de manera clara; un currículum que explique el propósito y el alcance del cargo; las labores y responsabilidades concretas que debe llevar a cabo el trabajador; los requisitos en términos de capacidades, experiencia y formación; y las relaciones jerárquicas, señalando con quién se reporta y si tiene personal a su cargo. Asimismo, es posible tener en cuenta las condiciones particulares del trabajo, como la ubicación del centro laboral, el horario y los posibles peligros.

4.8.2 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección es esencial para que una organización pueda atraer y contratar a los mejores candidatos para cubrir sus vacantes. Mientras que, la selección es el proceso de evaluar y elegir al candidato que mejor se ajusta al perfil requerido, el reclutamiento consiste en atraer a un grupo de personas interesadas y potencialmente cualificadas. Además, el proceso de selección puede ser

interno, fomentando el crecimiento y desarrollo de la organización, o externo, buscando talentos fuera de la empresa que aporten nuevos conceptos y habilidades.

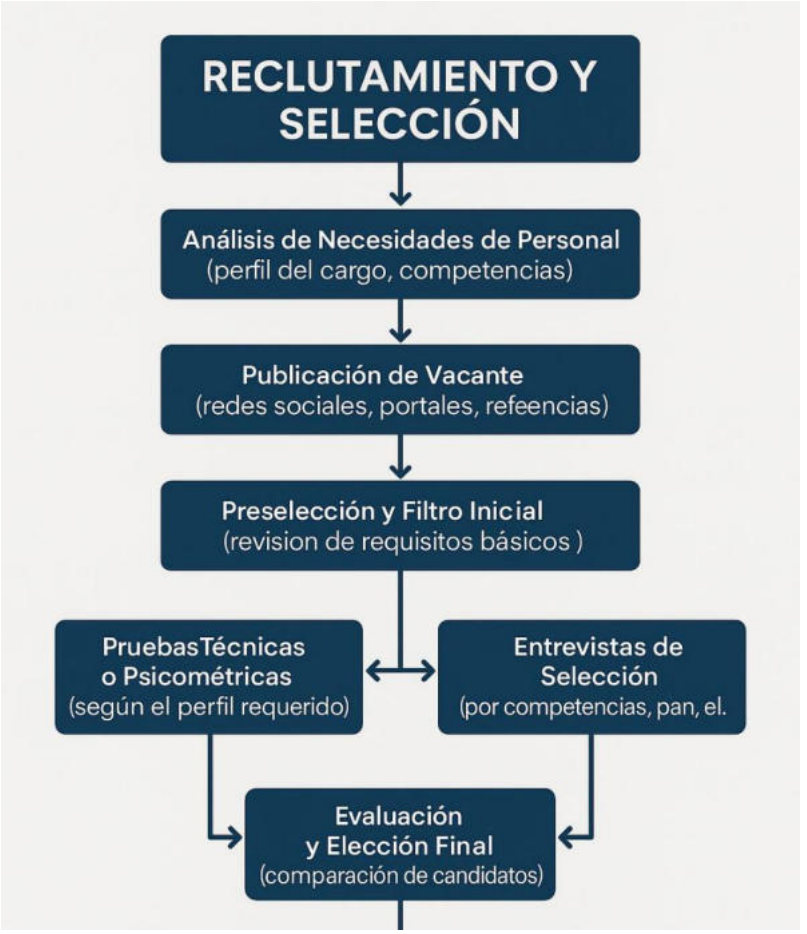


Figura 26. Fases del reclutamiento.

Fuente: Elaboración propia.

Actividad

Elaboración y análisis de la descripción del cargo de una empresa ficticia

1. Redacta una descripción exhaustiva del cargo que abarque los siguientes aspectos:

- El título del cargo
- El propósito del cargo
- Funciones y responsabilidades principales y secundarias
- Requisitos (formación, experiencia y aptitudes)
- Relaciones jerárquicas (a quién reporta y si tiene cargo personal)
- Condiciones particulares (horarios, disponibilidad, etc.)

2. Examine la descripción detallada y responda:

- ¿Qué ventajas ofrece esta descripción a la gestión del talento de la organización?
- ¿Cómo puede ayudar a mejorar procesos como la formación, la evaluación del rendimiento o la rehabilitación?
- ¿Qué aspectos podrían mejorarse o añadirse para hacerla más eficaz?

4.8.3 Capacitación y desarrollo

El objetivo principal de los procesos continuos y complementarios de desarrollo y formación es mejorar las habilidades, conocimientos y comportamientos de los colaboradores para maximizar su rendimiento individual y, en consecuencia, el éxito de la organización. No obstante, la formación se centra en proporcionar las competencias específicas requeridas para el puesto actual en un esfuerzo por aumentar la productividad, disminuir los errores y mejorar la calidad de los bienes o

servicios. En cambio, el desarrollo tiene una visión más amplia y a más largo plazo, pues prepara a los empleados para asumir nuevos retos, funciones más complejas y responsabilidades futuras, al tiempo que fomenta su crecimiento profesional y personal.

Un programa eficaz de formación y desarrollo comienza con un análisis de necesidades para determinar las lagunas existentes entre las competencias actuales y lo que se necesita para alcanzar los objetivos de la empresa. Posteriormente, se diseñan programas específicos con objetivos de aprendizaje claros, eligiendo materiales didácticos, métodos y contenidos adecuados.

4.8.4 Políticas de remuneración

Las políticas de remuneración dictan los lineamientos y principios que regulan la compensación monetaria y las ventajas que una empresa brinda a sus trabajadores a cambio de su labor. Es necesario que estas políticas sean competitivas, transparentes, equitativas y estén en consonancia con la estrategia general de la compañía, puesto que tienen un impacto directo en la habilidad para atraer, estimular y conservar el talento humano. La remuneración no solo incluye el sueldo base, sino también otras formas de compensación variable como son las bonificaciones, los incentivos y los beneficios sociales.

Una política de remuneración bien elaborada tiene en cuenta la estructura salarial, que se fundamenta tanto en la equidad interna (remunerar de manera justa de acuerdo con la responsabilidad y contribución del puesto) como en la competitividad externa (estar alineado con lo que el mercado laboral ofrece para roles semejantes),

además de basarse en una valoración de puestos. Asimismo, a fin de fomentar la productividad y el alcance de resultados, comprende sistemas de incentivos asociados al desempeño individual, grupal o al cumplimiento de metas organizacionales.

Actividad

Integración de formación y salario

1. Analizar la conexión: Describe cómo una capacitación y desarrollo de programas efectivos puede tener un impacto positivo en las políticas retributivas de una institución (por ejemplo, legitimando aumentos salariales o bonificaciones basadas en nuevas habilidades).
2. Propuesta de valor: Si tuvieras que diseñar un programa de "Compensación Total" que combine la compensación financiera con oportunidades de capacitación y crecimiento, ¿qué elementos incorporarías para motivar y mantener al personal esencial? Se citan al menos tres elementos específicos y se justifica su inclusión.
3. KPIs de impacto: ¿Qué indicadores clave de rendimiento se usarían para cuantificar el impacto conjunto de las inversiones en capacitación y las políticas de compensación sobre la productividad total de la compañía y la permanencia del talento?

4.9 Plan financiero

4.9.1 Proyectos Financieros

Los proyectos financieros se definen como iniciativas que requieren una planificación detallada y una gestión eficaz de los recursos económicos para lograr resultados rentables a medio o largo plazo. Desde el punto de vista de la organización, todo proyecto financiero debe definir claramente sus objetivos, estimar los costes que implica y proyectar los beneficios potenciales que podrían derivarse de la inversión inicial.

En todos los proyectos de esta índole es importante analizar factores como el entorno de mercado, la disponibilidad de financiación y los recursos internos de la organización. La calidad de la toma de decisiones financieras depende del uso de herramientas como las previsiones, las proyecciones de ingresos y el análisis de riesgos, que permiten a la organización anticipar posibles escenarios y definir estrategias para afrontarlos con eficacia.

4.9.2 Balance General de los Proyectos Financieros

El balance general de un proyecto financiero es una instantánea de la salud financiera en un momento determinado; este estado muestra las actividades, pasivos y activos relacionados con el proyecto, permitiendo evaluar la capacidad de la organización para cumplir sus obligaciones y seguir adelante con sus operaciones. Además, la transparencia y la exactitud en la elaboración del balance contribuyen a mantener la confianza de los inversores y otras partes interesadas, al tiempo que facilitan la toma de decisiones con conocimiento de causa.

En otras palabras, un balance bien organizado posibilita identificar la composición de los recursos disponibles y las fuentes de financiación empleadas en cada etapa del proyecto. Asimismo, posibilita reconocer desequilibrios potenciales y planificar las medidas correctivas de manera oportuna, asegurando la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos durante su desarrollo.

Actividad

Tema: Balance general y proyectos financieros
Objetivo: Entender y poner en práctica los principios básicos de la administración financiera de proyectos, enfatizando en determinar los recursos requeridos, elaborar un balance general y valorar lo esencial que es una planificación financiera apropiada para asegurar que el proyecto sea sostenible y viable.

1. Análisis y selección de proyectos
- Seleccione entre un proyecto real (como la adquisición de maquinaria, el lanzamiento de un producto o la inauguración de una cafetería) o uno hipotético (por ejemplo, la creación de una aplicación o la ampliación a una ciudad nueva).
- Resuma el objetivo y la extensión del proyecto: ¿Qué se espera lograr? ¿Cuáles son las ventajas esperadas?

2. En el centro de la ciudad, se sugiere abrir una panadería como ejemplo.
3. Detección de recursos financieros
4. Explica los recursos económicos requeridos para iniciar el proyecto:

- Inversión inicial: adquirir equipos, transporte y acondicionamiento del local.
- Los salarios, prestaciones y costos de operación hasta el punto de equilibrio están incluidos en el capital de explotación.
- Financiación: recursos propios, préstamos o aportaciones externas.Por ejemplo:
- Maquinaria: $12.000
- Adecuación local: $8.000
- Necesidades iniciales de material: $3,000
- Capital de la caja: $2.000
- Préstamo bancario: $10,000
- Aportaciones socioeconómicas: $15.000

1. Elaboración del Balance General Inicial

Completar un balance general básico que represente la situación financiera al inicio del proyecto:

4.9.3 Flujo de Caja

Una de las herramientas más importantes para la gestión y el seguimiento de los recursos líquidos de un proyecto financiero es el flujo de caja; ya que refleja todas las entradas y salidas efectivas en plazos predeterminados, lo que permite a la organización anticiparse a las necesidades de liquidez y garantizar la capacidad de hacer frente a las obligaciones a corto plazo.



Figura 27. Datos adicionales del flujo de caja.

Fuente: Elaboración propia.

4.9.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad mínima de ventas o ingresos que debe alcanzar un proyecto para cubrir todos sus gastos sin que se produzcan pérdidas o recursos no utilizados; este análisis ayuda a determinar hasta qué punto es viable el proyecto en unas condiciones concretas de mercado y estructura de costes. Asimismo, comprender el punto de equilibrio es esencial para fijar objetivos realistas y crear estrategias empresariales acordes con los objetivos financieros y la capacidad de producción de la organización.

Además, calcular el punto de equilibrio permite comparar diversas situaciones y calibrar el efecto de los cambios en los precios, los costes fijos y las variables, o en el volumen de ventas necesario. De este modo, la organización puede anticiparse a los riesgos y prepararse para ajustarse a los cambios del entorno económico con mayor unidad.

Actividad

Elaboración de un Presupuesto de Flujo de Caja Menstrual Presunción

Elija un proyecto (real o hipotético) y establezca un presupuesto de flujo de caja para un máximo de seis meses. Esta propuesta debe incluir todas las entradas y salidas efectivas que se prevén mes a mes. Además, se debe incluir Componentes:

Ingresos:

- Ventas previstas (tanto abonadas como contabilizadas, teniendo en cuenta los periodos de cobro).
- Aportaciones de capital de sociólogos o inversores.
- Ganancias por pagos anticipados.

Egresos:

- Costos variables de producción o servicio
- Costos fijos (alquiler, salarios administrativos, seguros, servicios públicos, marketing).
- Gastos de administración y ventas.
- Reversiones en actividades (compra de equipos, maquinaria).
- Deudas e impuestos.

4.9.5 Análisis de Rentabilidad

El análisis de la rentabilidad se presenta como una evaluación fundamental para conocer la capacidad de un proyecto o empresa para

generar beneficios en relación con la inversión realizada. Entre los indicadores más destacados se encuentran el margen de beneficio, que muestra el porcentaje de beneficios sobre el total de ventas, y el retorno de la inversión (ROI), que mide el aprovechamiento de los recursos para generar ingresos.

Además, se tienen en cuenta indicadores pertinentes, como el índice de rentabilidad (PI), que se obtiene al dividir el valor presente de los flujos efectivos futuros por la inversión inicial del proyecto. Un valor menor a uno indica que no hay suficientes ventajas para respaldar el proyecto; en cambio, un valor mayor a uno señala que el proyecto es rentable y aconsejable.

Actividad

Tema: Análisis de la rentabilidad de un proyecto
Objetivo: Desarrollar la habilidad para calcular y examinar indicadores cruciales de rentabilidad que ayuden a decidir si un proyecto es financieramente viable.

Instrucciones para los estudiantes:

1. Seleccionar un proyecto real o hipotético que contemple una inversión inicial y flujos de caja estimados durante un periodo mínimo de dos años, y reunir la información requerida para entender:

- La cantidad de dinero invertida inicialmente. Los flujos netos de la banca calculados para cada año (la estimación de los ingresos menos los gastos).
- El costo de capital o el costo de descubrimiento que se puede aplicar al proyecto.

2. Por último, calcular los siguientes indicadores financieros:

- Valor Actual Neto: Restitución de la inversión inicial y actualización de los flujos futuros reduciéndolos al valor actual.
- Tasa Interna de Retorno: Busca el precio de descubrimiento que sea igual a cero VAN.
- Periodo de recuperación: Tiempo requerido para cubrir la inversión inicial con los flujos netos.
- Índice de rentabilidad: Relación entre el valor presente de los flujos netos futuros y la inversión inicial.

Conclusión

En el Capítulo 4 se destaca la importancia de la planificación estratégica empresarial como punto de partida para convertir las ideas en negocios viables y rentables. La elaboración de un plan de negocios, en esta situación, no solo posibilita evaluar si un proyecto es factible, sino que también sirve como guía para la toma de decisiones, la adquisición de recursos y las propuestas a inversores y aliados estratégicos. Este capítulo promueve en los estudiantes la habilidad de organizar cada una de las partes de un plan, desde el análisis del mercado hasta los proyectos

financieros, subrayando la importancia de tener una propuesta de valor única y comprender el ambiente competitivo.

Elementos de cierre

Preguntas

1. ¿Por qué es fundamental tener un plan de negocios previo a la iniciativa empresarial?
2. ¿Cuáles son los componentes fundamentales de un plan de negocios?
3. ¿Cuál es el método para evaluar si un proyecto empresarial es financieramente viable?
4. ¿Qué elementos hacen que una propuesta de valor sobresalga por encima de las demás?
5. ¿Cuál es la función del estudio de la competencia y del mercado dentro de la estrategia de una organización?
6. ¿De qué manera puede un plan de negocios ayudar en la consecución de financiamiento externo?

Caso

Tema: Plan empresarial

Empresa “GreenLife”

Contexto: José Ramírez, ingeniero industrial con experiencia en gestión de procesos, y María García, nutricionista certificada, quieren poner en marcha GreenLife, una empresa dedicada a la producción y distribución de bebidas orgánicas funcionales en Quito. El mercado objetivo está

formado por consumidores jóvenes y adultos preocupados por su salud y bienestar

- Cuenta con un capital de $15.000 dólares y necesitan elaborar un plan de empresa sólido para:

✓ verificar la viabilidad de su proyecto.

✓ presentar la propuesta a posibles bancos e inversores.

✓ establecer una ruta para los tres primeros años de funcionamiento.

Actividades:

- Resumen: Redacta un resumen conciso y convincente que capte el interés de los inversores. Incluye misión, visión, objetivos.
- Análisis del mercado: Realiza un análisis del entorno competitivo, incluidos los competidores directos e indirectos. identifica las ventajas y desventajas de GreenLife en relación con el mercado.
- Propuesta de Valor: Describe una propuesta de valor innovadora que destaque a GreenLife en un mercado saturado.
- Plan operativo: Crea un modelo de procesos de producción, una cadena de suministro y canales de distribución. incluye un calendario de actividades para los seis primeros meses.
- El plan financiero establece una estimación inicial de costes (equipos, hipótesis, marketing), una proyección de ingresos y un análisis del punto de equilibrio.
- Presentar el plan de empresa a posibles inversores: Proporcione una estrategia de presentación eficaz

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuña, P. (2022). El clima ético y el compromiso laboral del personal del área de Programa de Incentivos de la Municipalidad Provincial de Tacna, 2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Privada de Tacna]. Repositorio Institucional - UPT. http://repositorio.upt.edu.pe/handle/20.500.12969/3701

Aguirre, I. (2018). Teoría de relaciones humanas, aportes, origen, referentes, limitaciones. Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/teoria-de-relaciones-humanas/

Alfaro, G. (2021). ¿La ética se gestiona?: Análisis y reflexión sobre las prácticas de gobierno corporativo, compliance y responsabilidad social en empresas del sector construcción [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú]. http://hdl.handle.net/20.500.12404/18552

Alves, O. (2023). Comportamiento organizacional. Freitas Bastos Editorial. https://books.google.es/books?id=e-zIEAAAQBAJ

Antúnez, A. (2025). El impacto de la inteligencia emocional en la efectividad del liderazgo: Revisión. Revista Boliviana de Educación, 7(13), 36–52. https://revistarebe.org/index.php/rebe/article/view/1619

APD. (2023, 5 de enero). Niveles de gestión empresarial: Niveles administrativos. https://www.apd.es/niveles-gestion-empresarial/

Armijos, F., Bermúdez, A., & Mora, N. (2019). Gestión de administración de los recursos humanos. Revista Universidad y Sociedad, 11(4), 163–170. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163

Arnoletto, E. (2014). Fundamentos de la administración de organizaciones (1.ª ed.). Eumed. https://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1395/index.htm

Beltrán, J. A., & López, J. A. (2018). Evolución de la administración (C. Moscoso, Ed.). Fondo Editorial Universidad Católica Luis Amigó. http://www.funlam.edu.co/modules/fondoeditorial/

Cardinal. (2021). Cultura organizacional: Qué es y por qué es importante. Paperless Experts. https://cardinal-systems.com/2021/12/16/cultura-organizacional-que-es-y-por-que-es-importante/

Carrasco, J. A. (2017). Ante la globalización, un nuevo modelo empresarial “en red”. Contribuciones a la Economía, 15(1), 5. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9032961

Castañeda, G. (2024). Clima organizacional para la satisfacción laboral de los trabajadores del Hotel Saint Germain Trujillo, 2024 [Tesis de licenciatura, Universidad Católica los Ángeles de Chimbote]. https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/38843

Castellano. (2019). La importancia del aprendizaje organizacional para tu empresa. Aprendizaje360. https://aprendizaje360.com/importancia-aprendizaje-organizacional-empresa/

Castro, Y., & Murcia, N. (2024). Propuesta de una plataforma tecnológica que mejore la gestión del talento humano en las pymes colombianas [Tesis de pregrado, Politécnico Gran Colombia]. https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7645

Cerem Comunicación. (2023). Taylor y la administración científica de las empresas. https://www.cerem.es/blog/taylor-y-la-administracion-cientifica-de-las-empresas/

Clastornik, J., & Muente, A. (2024). La transformación digital se transforma: Tendencias y avances en la transformación pública digital y su impacto en las adquisiciones de tecnologías y servicios digitales (C. Sarcone, Ed.; 1.ª ed.). Inter-American Development Bank. https://doi.org/10.18235/0013259

Conislla, J. (2024). Cultura organizacional y desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima 2021 [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Federico Villarreal]. https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/9899

Cruz, J., & Jiménez, V. (2019). Etapas del proceso administrativo. Gestiopolis. https://www.gestiopolis.com/etapas-del-proceso-administrativo/

Cucchiari, C. (2019). Identidad corporativa [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo].

Dávalos, M. de la P., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 3(1), 166–185. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V3I1.17

Delgado, J., & López, M. (2022). La responsabilidad social empresarial enmarcada en la ética y su relación con la productividad dentro de las organizaciones. Tekhné, 25(3), 107–128. https://doi.org/10.62876/TEKHN.V25I3.5709

Díaz, S. (2024). Propuesta de estrategias para el mejoramiento de los procesos disciplinarios y novedades en el área de administración de personal en la empresa Outsourcing S.A.S BIC [Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Colombia]. https://repository.ucatolica.edu.co/entities/publication/14dd8eec-a326-4d3d-a694-85221d0378d8

Docusign Contributor. (2025). ¿Qué es RSE y cuáles son los tipos de responsabilidad social empresarial? https://www.docusign.com/es-mx/blog/responsabilidad-social-empresarial

Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de marketing (5.ª ed.). Cengage Learning. https://www.bibliadelprogramador.com/2020/11/estrategia-de-marketing-quinta-edicion.html

Formae. (2024, 6 de agosto). Cultura organizacional: El pilar del éxito empresarial. https://formaeactiva.com/cultura-organizacional-exito-empresarial/

García, F., Boom, E., & Molina, S. (2017). Habilidades del gerente en organizaciones del sector palmicultor en el departamento del Cesar – Colombia. Revista Científica Visión de Futuro, 21(2), 1–21. https://www.redalyc.org/journal/3579/357955446001/html/

García, J. A., García, B. L., Guevara, Y., Ortega, Y. K., Pernalete, J., Sakibaru, L. A., & Vargas, C. A. (2023). Inteligencia artificial en la praxis docente: Vínculo entre la tecnología y el proceso de aprendizaje. En J. F. Pernalete Lugo (Ed.), Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú (p. 93). Editorial Mar Caribe. https://doi.org/10.17613/VQT1-CP64

Giraldo, V. (2019, 13 de mayo). ¿Qué es mercadotecnia? Definiciones, objetivos y ejemplos. Rockcontent. https://rockcontent.com/es/blog/que-es-mercadotecnia/

Herrera, F. (2025). Estudio de prefactibilidad para la creación de una empresa de soporte en tecnologías de la información en la ciudad de Arequipa-2022 [Tesis de licenciatura, Universidad Continental]. https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/17185

Humaní, J., Vilca, J., Huayapa, M., & Mesa, E. (2025). Ética y responsabilidad social empresarial en las organizaciones. Latam: Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, 6(1), 103. https://doi.org/10.56712/latam.v6i1.3417

Inter: Naciones Universidad. (2019). Las habilidades más valoradas en administración de empresas. https://uni.edu.gt/noticias/habilidades-valoradas-administracion/

Klawter. (2021, 14 de enero). Las 6 dimensiones culturales de Hofstede. https://klawter.com/blog/las-6-dimensiones-culturales-de-hofstede/

Ludeña, J. A. (2021, 1 de abril). Administración mixta. Economipedia. https://economipedia.com/definiciones/administracion-mixta.html

Manrique, M., Quispe, J., Taco, A., & Flores, J. (2019). Gestión de cadena de suministro: Una mirada desde la perspectiva teórica. Revista Venezolana de Gerencia, 24, 1136–1146. https://www.redalyc.org/journal/290/29062051009/html/

Martos, R. (2009). Cultura corporativa: Misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. TDX (Tesis Doctorals en Xarxa). https://doi.org/10.5821/DISSERTATION-2117-94094

Medina Macías, A., & Ávila Vidal, A. (2002). Evolución de la teoría administrativa: Una visión desde la psicología organizacional. Revista Cubana de Psicología, 19(3), 262–272.

Mena, D. (2019). La cultura organizacional: Elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones.

Revista Científica Pensamiento y Gestión, 46, 11–47. https://doi.org/10.14482/PEGE.46.1203

Milla, R. P., Morón, C. A., & Díaz, E. E. (2024). La influencia de la cultura organizacional, estilo de liderazgo y gestión del conocimiento en la capacidad de innovación en empresas del sector metalmecánico en Lima [Tesis de maestría, Universidad de ESAN]. https://hdl.handle.net/20.500.12640/4324

Molinari, G. E., Alfonso, A. M., & Scaramellini, N. (2020). Las áreas funcionales en las organizaciones. Universidad Nacional de la Plata. https://doi.org/10.35537/10915/69362

Morelos, J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. Entramado, 10(1), 96–105. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1900-38032014000100006

Organización Internacional del Trabajo & Organización Internacional de Empleadores. (2019). Transformación empresarial (1.ª ed.). www.ioe-emp.org

Orjuela, C., & Moreno, Y. (2024). Hacia un futuro sostenible: Cómo el área de talento humano impulsa los ODS desde la gestión empresarial [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. https://hdl.handle.net/20.500.12494/58048

Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: Abordaje desde la Agenda 2030. Revista de Ciencias Sociales, 26(3). https://www.redalyc.org/journal/280/28063519009/html/

Orozco, I. (2020). De la ética empresarial a la sostenibilidad: ¿Por qué debe interesar a las empresas? The Anáhuac Journal, 20(1), 76–105. https://doi.org/10.36105/THEANAHUACJOUR.2020V20N1.03

Ortega, Y., Encalda, M., & Holguín, P. (2017). Gestión del talento humano y nuevos escenarios laborales. Universidad ECOTEC. https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/26/22/126-1?inline=1

Peña Ponce, D. K., Sánchez Chancay, M. R., & Sancán López, L. T. (2022). Gestión administrativa y su impacto en la calidad del servicio. RECIMUNDO, 6(1, Supl. 1), 120–131. https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.120-131

Pérez, J. (2020, 24 de julio). Teoría de Fayol: Funciones y principios de administración. Lean Construction México. https://www.leanconstructionmexico.com.mx/post/teor%C3%ADa-de-fayol-funciones-y-principios-de-administraci%C3%B3n

Politécnico Gran Colombia. (2024, 11 de octubre). Las mejores habilidades de un administrador de empresas en la actualidad.

https://www.poli.edu.co/blog/poliverso/las-mejores-habilidades-de-un-administrador-de-empresas-en-la-actualidad

Polo, C. (2018). ¿Qué es administración comercial? Euroinnova. https://www.euroinnova.com/blog/que-es-administracion-comercial

Quiroz, J. (2024). Adaptación del liderazgo y la cultura organizacional para la ruta de éxito empresarial [Tesis de maestría, Universidad Cooperativa de Colombia]. https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/65700964-436d-45f0-afa0-03dfd68fb39b

Ramos, W., Paredes, M., Terán, P., & Lema, L. (2017). Comunicación organizacional (1.ª ed.). Grupo Compás. http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/501

Reddin Consultants. (2018). Henry Fayol: Un pionero de la administración moderna. https://reddinconsultants.com/blog/henry-fayol/

Reyes, J., & Moros, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Revista Estudios del Desarrollo Social. https://www.redalyc.org/journal/5523/552364016011/html/

Rodríguez, G., & Castro, J. (2023). Gestión operativa en el proceso administrativo: Empresa pública de agua potable y alcantarillado,

cantón Jipijapa. Ciencia y Desarrollo, 26(4), 71–80. https://doi.org/10.21503/CYD.V26I4.2504

Sánchez Correa, L. M., Arroyo Martínez, S., & Sánchez Correa, L. M. (2022). La innovación administrativa y tecnológica como estrategia para enfrentar los retos actuales del mercado inmobiliario en vertical: Una revisión teórica. Economía: Teoría y Práctica, 57, 71–93. https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/572022/SANCHEZ

Sandoval Reyes, J. G. (2015). La teoría de las relaciones humanas: ¿Un enfoque humanista real del trabajo? [Tesis de maestría, Universidad Piloto de Colombia]. Chief Learning Officer, 14(5). http://repository.unipiloto.edu.co/handle/20.500.12277/8025

Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. Suma de Negocios, 5(11), 117–125. https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6

Schmidt, M. A., Tennina, M. E., & Obiol, L. (2018). La función de control en las organizaciones. Revista CEA, 2(4), 71–93. https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/1349/816

Scoreplan. (2024, 2 de abril). Planificación estratégica, táctica y operativa: Conoce los 3 niveles de planificación estratégica. https://scoreplan.com.br/planificacion-estrategica/

Sofía. (2023, 29 de noviembre). Diagnóstico de la cultura organizacional: Para conectar y conocer a tu equipo.

https://www.sofiasalud.com/blog/diagnostico-de-cultura-organizacional

Soledispa, X., Pionce, J., & Sierra, M. C. (2022). La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas. Dominio de las Ciencias, 8(1, Supl. Especial), 280–294. https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2571

Southern New Hampshire University. (2025, 14 de febrero). ¿Qué es la administración de tecnología de la información? https://es.snhu.edu/blog/que-es-la-administracion-de-las-tecnologias-de-la-informacion

Sulbarán, I. (2025, 2 de enero). Ética en la administración de empresas. Global Tiffin University. https://global.tiffin.edu/blog/caracteristicas-de-la-etica-en-la-administracion-de-empresas

Tejada, G., Cruz, J., Uribe, Y., & Ríos, J. (2019). Innovación tecnológica: Reflexiones teóricas. Revista Venezolana de Gerencia, 24(85). https://www.redalyc.org/journal/290/29058864011/html/

Torres, A. (2020). La relación de liderazgo: Entre las teorías del liderazgo situacional y la acción humana [Tesis doctoral, Universidad de Navarra]. https://hdl.handle.net/10171/59713

Trenza, A. (2019, 23 de abril). Departamentos de una empresa y sus funciones. https://anatrenza.com/departamentos-empresa-funciones/

UNIR. (2021, 16 de diciembre). El departamento financiero: Funciones e importancia en la empresa. https://www.unir.net/revista/empresa/departamento-financiero/

UNIR. (2022). ¿Qué es la comunicación organizacional y qué tipos existen? https://mexico.unir.net/noticias/comunicacion-mercadotecnia/comunicacion-organizacional/

UNIR. (2025, 21 de enero). Usos e influencia de la tecnología en la administración. https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/usos-tecnologia-administracion/

Universidad Benito Juárez. (2021, 26 de agosto). Los 5 principios de administración gerencial que debes conocer. https://www.ubjonline.mx/principios-de-administracion-gerencial-para-lideres/

Universitat de Barcelona. (2020). Qué es el greenwashing y cómo afecta a la sostenibilidad. https://www.il3.ub.edu/blog/greenwashing-que-es-y-como-afecta-a-la-sostenibilidad/amp/

Valdez, B., Rodríguez, M., & Hernández, J. (2017). Percepción de la cultura organizacional y el liderazgo en una institución de

educación superior. Conciencia Tecnológica, 53. https://www.redalyc.org/journal/944/94453640006/html/

Valencia, L. E. C., & Vélez, B. D. A. (2019). La comunicación interna y su importancia en la formación de la cultura organizacional del programa Ser Pilo Paga. Escribanía, 17(1), 31–50. https://revistasum.umanizales.edu.co/ojs/index.php/escribania/article/view/3527

Van, J. C., & Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera (13.ª ed.). Pearson Education. www.pearsoneducacion.net

Vásquez, P., & Hidalgo del Valle, J. (2022). Estrategias de gestión pública para el desarrollo sostenible de la Dirección de Obras Públicas del GAD Jipijapa [Tesis de maestría, Universidad Estatal del Sur de Manabí]. http://repositorio.unesum.edu.ec/handle/53000/3975

Vélez, C., Cruz, L., & Romero, M. (2020). Beneficios tributarios por la adopción de políticas de responsabilidad social empresarial (RSE). Revista Dictamen Libre, 26, 17–36. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8071069

Velilla, B. (2025, 3 de febrero). Gestión de recursos humanos: Qué es, funciones y objetivos. Endalia. https://www.endalia.com/news/claves-gestion-recursos-humanos/

Wellhub Editorial Team. (2025, 28 de enero). Conoce todo sobre los 4 tipos de cultura organizacional. https://wellhub.com/es-mx/blog/desarrollo-organizacional/4-tipos-cultura-organizacional/

Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Management of intangible resources at higher education institutions. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas, 11, 263–289. https://doi.org/10.1590/S0034-759020150107

Zendesk. (2024, 1 de febrero). Valores de una empresa: Qué son + ejemplos. https://www.zendesk.com.mx/blog/valores-de-una-empresa/

Fundamentos de la administración y su aplicación empresarial: Perspectivas teóricas y prácticas para la gestión organizacional, se publicó en el mes de noviembre de 2026.

ISBN: 978-9907-852-37-0

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

BIOGRAFÍA DE AUTORES

Irene María Feijoo Jaramillo:
Ingeniera Comercial, Especialista en Liderazgo y Gerencia, con Diplomado Superior en Diseño de Proyectos y Máster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales. Se desempeña como docente en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), con trayectoria en las áreas de administración, marketing, emprendimiento e investigación. Sus principales líneas de interés académico se orientan hacia la investigación científica, el comportamiento organizacional, el liderazgo y la gestión administrativa.

Manuel Arcesio López Feijoo:
Docente titular de la Universidad Técnica de Machala en el área de Ciencias Empresariales, con trayectoria académica y profesional en mercadotecnia, gerencia de ventas, distribución comercial y gestión empresarial. Su labor se orienta a la formación universitaria y a la implementación y desarrollo de estrategias comerciales contemporáneas.

Ana Elizabeth Moscoso Parra:
Magíster en Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional y Licenciada en Diseño Gráfico. Docente titular de la Universidad Técnica de Machala e investigadora del grupo COMARK. Desarrolla investigación en marketing digital, comunicación estratégica, comportamiento del consumidor y desarrollo empresarial. Autora y coautora de publicaciones científicas y ponente en eventos académicos.

Irene Patricia Sánchez González:
Doctora en Marketing, Universidad de Valencia – España; Magíster en Administración de Empresas con mención en Marketing y Talento Humano, Universidad de Guayaquil – Ecuador; Diplomado en Marketing, Universidad de Guadalajara – México; Magíster en

Inteligencia de Negocios y Comportamiento del Consumidor, Universidad Internacional del Ecuador – Ecuador. Docente e investigadora en marketing, investigación de mercados, inteligencia de negocios y comportamiento del consumidor. Vicerrectora Administrativa, Universidad Técnica de Machala – Ecuador.

FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y SU APLICACIÓN EMPRESARIAL: PERSPECTIVAS TEÓRICAS Y PRÁCTICAS PARA LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL

Estimado lector, esta obra ofrece un marco integral y sistemático para la comprensión y aplicación de la gestión organizacional contemporánea, estructurada progresivamente en cuatro capítulos que articulan teoría, análisis estratégico y praxis directiva. El recorrido inicia con los fundamentos de la administración moderna y el ciclo clásico de planeación, organización, dirección y control, situando al gestor como un líder transformador y optimizador de recursos en escenarios complejos e inciertos.

A continuación, el texto aborda el diagnóstico del entorno interno y externo mediante instrumentos clave como el análisis FODA y las cinco fuerzas de Porter, dotando al profesional de una visión holística para anticipar amenazas, capitalizar oportunidades y fortalecer la resiliencia corporativa. En el ámbito estratégico, se profundiza en la formulación de planes orientados por la misión, visión y valores institucionales, delimitando metas cuantitativas y cualitativas junto a mecanismos de control e implementación continua frente a la competencia de mercados globalizados.

Finalmente, la obra converge en la dimensión aplicativa a través de la estructuración metódica de un plan de empresa, integrando análisis de mercado, viabilidad operativa y proyecciones financieras. En su conjunto, el volumen se consolida como una guía académica y directiva indispensable para estudiantes, profesionales y emprendedores, orientada a fundamentar la toma de decisiones estratégicas, atraer inversión y asegurar la sostenibilidad y escalabilidad empresarial.

GRUPO BLR

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

ISBN: 978-9907-852-37-0

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA 1969