



Ingreso 2025

Módulo de Administración

Introducción a la Administración General.....	4
Conceptos Generales de Administración.....	4
Importancia del Estudio de la Administración .....	5
Aplicación Personal y Laboral.....	5
Concepto de Gestión y su integración con el Concepto de Administración.....	6
Primer Etapa del Proceso Administrativo: PLANEAMIENTO .....	8
Definición: .....	8
Importancia de la Planeación: .....	8
Proceso de Planeación:.....	10
Herramientas Básicas de Planeación .....	12
Segunda Etapa del Proceso Administrativo: ORGANIZACIÓN.....	15
Definición: .....	15
Elementos Clave de la Organización.....	15
Importancia de la Organización .....	18
Tercer Etapa del Proceso Administrativo: DIRECCION .....	19
Definición: .....	19
Liderazgo .....	19
Motivación .....	20

Comunicación .....	22
Cuarta Etapa del Proceso Administrativo: CONTROL .....	23
Definición .....	23
Importancia .....	23
Proceso de control .....	25
Herramientas de Control: .....	26
Medición del Rendimiento: .....	28
Evolución del Pensamiento Administrativo .....	30
Escuelas Clásicas de la Administración .....	30
Enfoques Modernos de la Administración .....	33
Nuevas Tendencias: Administración estratégica y la importancia de la ética. ....	36
Administración Estratégica .....	36
Herramientas Básicas de la Administración .....	40
Matriz FODA .....	40
Análisis PESTEL .....	41
Mapa de Procesos .....	41
Ejemplo Integrado de Herramientas .....	42

## Introducción a la Administración General

La administración es un proceso fundamental que se encuentra presente en todos los aspectos de nuestra vida, tanto a nivel personal como profesional. En términos generales, la administración se puede definir como el conjunto de actividades dirigidas a coordinar los recursos de una organización para alcanzar objetivos definidos de manera eficiente y eficaz. Comprender la administración es esencial no solo para quienes se desempeñan en roles gerenciales, sino para cualquier individuo que busca optimizar sus recursos y maximizar sus resultados.

### Conceptos Generales de Administración



La administración de organizaciones abarca varios conceptos clave que son fundamentales para su estudio. Dentro de los cuales comenzamos definiendo lo que es el proceso administrativo y las partes claves del mismo:

1. **Planear:** Consiste en establecer metas y definir las estrategias para alcanzarlas. Es el primer paso en el proceso administrativo y proporciona dirección y propósito a las actividades organizacionales.
2. **Organizar:** Implica estructurar los recursos y actividades de manera lógica para lograr los objetivos propuestos. Esto incluye la asignación de tareas, la agrupación de actividades y la asignación de recursos.

3. Dirigir: Se refiere a liderar y motivar a las personas para que realicen las tareas necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales. Incluye la comunicación efectiva y el liderazgo, entre otros.
4. Controlar: Es el proceso de monitorear las actividades para asegurar que se están llevando a cabo según lo planeado y hacer las correcciones necesarias.

## Importancia del Estudio de la Administración

El estudio de la administración es crucial por varias razones:

- Eficiencia y Eficacia: Una buena administración permite utilizar los recursos de manera óptima, lo que se traduce en eficacia (cumplir los objetivos) y eficiencia (cumplir los objetivos con la menor utilización de recursos posibles).
- Adaptabilidad y Sostenibilidad: Las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a cambios en el entorno, y la administración proporciona las herramientas necesarias para hacerlo de manera sostenible.
- Impacto Económico y Social: La administración efectiva de los recursos no solo beneficia a las organizaciones, sino que también contribuye al desarrollo económico y social de las comunidades.

## Aplicación Personal y Laboral

La administración no se limita al ámbito laboral; también es una habilidad esencial en la vida personal. Desde la gestión del tiempo hasta la planificación financiera, todos administramos nuestros recursos diariamente. La capacidad de administrar eficazmente nos permite alcanzar nuestras metas personales y profesionales.

## Concepto de Gestión y su integración con el Concepto de Administración

En el ámbito organizacional, los términos "gestión" y "administración" son frecuentemente utilizados de manera intercambiable, aunque poseen matices que los distinguen. Comprender ambos conceptos y su integración es esencial para desarrollar una visión completa de cómo se dirigen y operan las organizaciones.

### Concepto de Gestión

La gestión se refiere al conjunto de acciones y decisiones que se toman para dirigir y coordinar las actividades de una organización. En este sentido, la gestión es más dinámica y se centra en la ejecución de estrategias y el logro de resultados concretos. Implica la capacidad de liderar y motivar a las personas, resolver problemas y tomar decisiones efectivas en tiempo real.

Algunos de los elementos clave de la gestión incluyen:

- Liderazgo: La capacidad de influir y guiar a otros hacia el logro de objetivos comunes.
- Toma de Decisiones: Evaluar situaciones, considerar alternativas y elegir el curso de acción más apropiado.
- Resolución de Problemas: Identificar desafíos y encontrar soluciones efectivas para superarlos.
- Comunicación: Transmitir información de manera clara y efectiva para asegurar la comprensión y la alineación dentro del equipo.

### Concepto de Administración

Por otro lado, la administración es un proceso más amplio que abarca la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una organización para alcanzar sus objetivos de manera eficiente y eficaz. La administración establece el marco y los procedimientos dentro de los cuales opera la gestión. Los elementos claves de la administración están dados en los cuatro componentes del proceso administrativo mencionados anteriormente.

## Integración de Gestión y Administración

La gestión y la administración están intrínsecamente conectadas y se complementan mutuamente. Mientras que la administración proporciona el marco estructural y estratégico, la gestión se centra en la implementación y ejecución de las actividades diarias necesarias para alcanzar los objetivos establecidos.

- Estrategia y Ejecución: La administración se ocupa de definir la estrategia, mientras que la gestión se centra en su ejecución efectiva. Juntas, aseguran que la organización se mantenga en el camino correcto hacia sus metas.
- Estructura y Dinamismo: La administración establece la estructura organizativa, pero es la gestión la que aporta el dinamismo necesario para adaptarse a cambios y desafíos imprevistos.
- Eficiencia y Eficacia: La administración busca la eficiencia en el uso de recursos, mientras que la gestión se enfoca en la eficacia de los resultados. Ambas son necesarias para el éxito organizacional.

La integración de la gestión y la administración es fundamental para el funcionamiento óptimo de cualquier organización. Mientras que la administración proporciona el marco y la dirección estratégica, la gestión asegura que las actividades se lleven a cabo de manera efectiva y adaptativa. Comprender cómo estos conceptos se complementan permite a los líderes y gerentes mejorar su desempeño y contribuir al éxito sostenible de sus organizaciones.

## Primer Etapa del Proceso Administrativo: PLANEAMIENTO



### Definición:

La planeación es el proceso de imaginar el futuro deseado de la organización y trazar el camino para alcanzarlo. Implica visualizar un estado futuro ideal y trabajar hacia él de manera sistemática.

### Importancia de la Planeación:

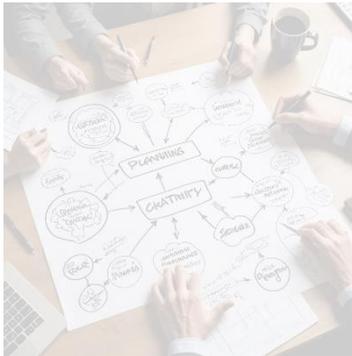
✓ Proporciona dirección y propósito: La planeación establece un camino claro y definido que la organización debe seguir. Aquí se establecen la misión, la visión y los objetivos. Por lo cual, la organización sabe hacia dónde se dirige y qué quiere lograr.

Este punto también colabora de manera directa con:

- Claridad en los objetivos: Ayuda a todos los miembros de la organización a comprender las metas comunes y trabajar de manera conjunta hacia ellas.
- Motivación: Tener un propósito claro puede motivar a los empleados al hacer que su trabajo diario tenga un significado más profundo.
- Prioridades: Permite a la organización enfocar sus recursos y esfuerzos en lo que realmente importa.

- ✓ Reduce la incertidumbre y el riesgo: La planeación implica anticiparse a posibles desafíos y oportunidades, lo que ayuda a mitigar los riesgos asociados con el futuro incierto. La importancia central de este punto radica en:
  - Análisis de riesgos: Identificar posibles obstáculos y preparar estrategias para enfrentarlos reduce el impacto de eventos inesperados.
  - Toma de decisiones informada: Con un plan en mano, las decisiones se basan en datos y previsiones, no en suposiciones.
  - Adaptabilidad: Permite a la organización ajustar sus planes según cambien las condiciones del entorno, minimizando el impacto negativo.
- ✓ Mejora la eficiencia y el control organizacional: La planeación optimiza el uso de recursos y facilita el seguimiento del progreso hacia los objetivos. De esta manera la importancia se centra en:
  - Uso óptimo de recursos: Asigna recursos de manera efectiva, evitando desperdicios y asegurando que se utilicen donde más se necesitan.
  - Control del desempeño: Establece métricas claras para evaluar el progreso y el desempeño, permitiendo ajustes oportunos.
  - Procesos estandarizados: Facilita la implementación de procedimientos que aumentan la eficiencia operativa.
- ✓ Facilita la coordinación de actividades: La planeación asegura que las diferentes partes de la organización trabajen juntas de manera armoniosa hacia objetivos comunes. Por lo tanto, su importancia radica en:
  - Sincronización de esfuerzos: Coordina las actividades de diferentes departamentos, asegurando que todos trabajen en la misma dirección.
  - Comunicación efectiva: Mejora la comunicación interna al proporcionar un marco común de referencia para todas las áreas.
  - Integración de funciones: Ayuda a integrar diversas funciones organizacionales, reduciendo duplicidades y conflictos.

## Proceso de Planeación:



1. Análisis del entorno: Evaluar factores internos y externos que afectan a la organización.
2. Establecimiento de: Misión, visión y objetivos: Definir metas claras y alcanzables.
3. Desarrollo de estrategias: Identificar los cursos de acción para alcanzar los objetivos.
4. Formulación de planes: Crear planes detallados que guíen las acciones.
5. Implementación de planes: Asignar recursos y ejecutar los planes.
6. Evaluación y control: Monitorear el progreso y hacer ajustes según sea necesario.

### Ejemplo Práctico: EcoTech

1. Análisis del entorno
  - a. Factores externos:
    - i. Económicos: Evaluación del mercado de tecnologías sostenibles, tendencias de crecimiento y posibles subsidios gubernamentales.
    - ii. Políticos y legales: Análisis de las regulaciones ambientales y políticas de incentivo para la sostenibilidad.
    - iii. Tecnológicos: Identificación de nuevas tecnologías emergentes en el sector de energías limpias.
  - b. Factores internos:
    - i. Recursos humanos: Evaluación de las capacidades del personal y necesidades de capacitación.

- ii. Financieros: Revisión del estado financiero para identificar capacidad de inversión en nuevos proyectos.
  - iii. Operativos: Análisis de la eficiencia de los procesos actuales y capacidad de producción.
2. Establecimiento de misión, visión y objetivos
- a. Misión: Proveer soluciones tecnológicas innovadoras que promuevan el uso de energías limpias y contribuyan al desarrollo sostenible del planeta.
  - b. Visión: Ser reconocidos como líderes globales en la industria de tecnologías sostenibles, transformando la manera en que el mundo utiliza la energía.
  - c. Objetivos:
    - i. Corto plazo: Desarrollar un nuevo producto de energía solar que reduzca los costos de producción en un 15% dentro de un año.
    - ii. Largo plazo: Convertirse en líder del mercado nacional de soluciones energéticas sostenibles en cinco años.
3. Desarrollo de estrategias
- a. Innovación: Invertir en investigación y desarrollo para mejorar la eficiencia de los paneles solares.
  - b. Alianzas estratégicas: Establecer colaboraciones con universidades para acceder a investigaciones avanzadas.
  - c. Marketing: Implementar campañas de concienciación sobre los beneficios de la energía solar.
4. Formulación de planes
- a. Plan de acción para I+D: Asignar un presupuesto específico para investigación, contratar ingenieros especializados y establecer un cronograma de desarrollo.
  - b. Plan de marketing: Diseñar una campaña publicitaria dirigida a empresas y hogares, destacando los beneficios económicos y ambientales de los productos.

- c. Plan financiero: Identificar fuentes de financiamiento y gestionar la inversión en nuevos equipos de producción.
- 5. Implementación de planes
  - a. Recursos asignados: Distribuir el presupuesto aprobado para cada área, contratar personal adicional y adquirir equipos necesarios.
  - b. Ejecución: Comenzar con la producción de prototipos de los nuevos paneles solares y lanzar la campaña de marketing en medios digitales.
- 6. Evaluación y control
  - a. Monitoreo del progreso: Revisar mensualmente los avances en el desarrollo del producto y el impacto de las campañas de marketing.
  - b. Ajustes necesarios: Si los costos de producción no disminuyen como se esperaba, revisar los procesos de fabricación para identificar mejoras.
  - c. Evaluación de resultados: Al final del año, comparar los resultados obtenidos con los objetivos iniciales y ajustar la estrategia para el próximo ciclo de planeación.

Este enfoque integrado asegura que EcoTech no solo tenga un camino claro para alcanzar sus metas, sino que también esté alineado con su misión y visión, lo que proporciona un marco coherente para todas sus actividades y decisiones estratégicas.

## Herramientas Básicas de Planeación

Las herramientas básicas de planeación son técnicas y métodos que las organizaciones utilizan para facilitar el proceso de planificación, ayudándolas a establecer objetivos, desarrollar estrategias y tomar decisiones informadas. A continuación menciono las más comunes:

- ✓ Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas): Herramienta para evaluar la posición estratégica de una organización.
- ✓ Diagrama de Gantt: Herramienta para planificar y programar proyectos.
- ✓ Mapa Estratégico: Visualización de los objetivos estratégicos y su interrelación.

Herramienta	Definición	Uso
<b>Análisis FODA</b> F-Fortaleza O-Oportunidades D-Debilidades A-Amenazas	Es una herramienta que permite identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización.	Ayuda a entender el entorno interno y externo, permitiendo desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas y oportunidades, mientras mitigan las debilidades y amenazas.
<b>Matriz BCG (Boston Consulting Group)</b>	Es una herramienta que clasifica los productos o unidades de negocio de una empresa en cuatro categorías (Estrellas, Vacas lecheras, Interrogantes y Perros) según su participación en el mercado y tasa de crecimiento.	Ayuda a las empresas a decidir dónde invertir, desarrollar o desinvertir.
<b>Análisis PESTEL</b> P-Político E-Económico S-Social T-Tecnológico E-Ecológico (o Ambiental) L-Legal	Examina los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales que pueden afectar a la organización.	Proporciona una visión amplia del entorno externo, ayudando a identificar oportunidades y amenazas.

<b>Benchmarking</b>	Consiste en comparar los procesos y el rendimiento de una organización con los de líderes del sector o competidores directos.	Ayuda a identificar áreas de mejora y establecer estándares de rendimiento.
<b>Diagramas de Gantt</b>	Es una herramienta de gestión de proyectos que muestra el cronograma de un proyecto mediante un gráfico de barras.	Facilita la planificación y seguimiento de tareas, asegurando que los proyectos se mantengan en el tiempo previsto.
<b>Análisis de Pareto</b>	Basado en el principio de Pareto (80/20), esta herramienta ayuda a identificar las causas más significativas de un problema.	Permite enfocar los esfuerzos en las áreas que generarán el mayor impacto con el menor esfuerzo.
<b>Diagramas de flujo</b>	Representan gráficamente los pasos de un proceso.	Facilitan la comprensión y análisis de procesos, ayudando a identificar cuellos de botella y oportunidades de mejora.

Estas herramientas son fundamentales para una planificación efectiva, ya que proporcionan estructuras y enfoques sistemáticos para abordar la complejidad de la gestión organizacional. Al utilizarlas, las organizaciones pueden mejorar su capacidad para anticipar y adaptarse a los cambios del entorno, optimizando así sus recursos y esfuerzos.

## Segunda Etapa del Proceso Administrativo: ORGANIZACIÓN



### Definición:

La organización es el proceso de estructurar los recursos y actividades de la organización para lograr los objetivos establecidos.

### Elementos Clave de la Organización

#### a) División del Trabajo

- ✓ Descripción: Consiste en descomponer el trabajo total en tareas más pequeñas y especializadas.
- ✓ Beneficio: Aumenta la eficiencia y la productividad al permitir que los empleados se concentren en tareas específicas en las que pueden desarrollar mayor habilidad.

#### b) Departamentalización

- ✓ Descripción: Agrupa las tareas en departamentos o unidades según criterios como función, producto, geografía o cliente.
- ✓ Beneficio: facilita la coordinación y mejora la eficiencia operativa al permitir que los equipos se concentren en tareas específicas relacionadas con su

área de expertise. Esto también ayuda a mejorar la comunicación interna y la toma de decisiones dentro de cada departamento.



Ejemplo: Un hospital puede tener departamentos como cirugía, pediatría, administración, etc.

### c) Cadena de Mando

- Descripción: Es la línea de autoridad que define quién le reporta a quién dentro de la organización.
- Beneficio: Establece una estructura clara de supervisión y responsabilidad.



En una empresa de construcción, la cadena de mando comienza con el gerente de proyecto, quien tiene la autoridad general sobre el proyecto y supervisa a los jefes de obra. Estos jefes de obra coordinan a los capataces, quienes a su vez dirigen a los trabajadores en el sitio de construcción. Esta estructura jerárquica asegura que las instrucciones del diseño y los cambios en el plan se comuniquen de manera efectiva desde la alta dirección hasta los operarios, facilitando así la ejecución eficiente del proyecto y el cumplimiento de los plazos establecidos.

### d) Centralización y Descentralización

- Centralización: Las decisiones se toman en los niveles más altos de la organización.
- Descentralización: Las decisiones se delegan a niveles más bajos o a unidades específicas.
- Beneficios: La centralización puede facilitar la consistencia en las decisiones, mientras que la descentralización puede aumentar la flexibilidad y la capacidad de respuesta.



En una empresa multinacional, la centralización se observa cuando las decisiones estratégicas clave, como la planificación financiera y la dirección de marketing, se toman en la sede central para mantener una visión unificada y coherente en todos los mercados.

Sin embargo, la descentralización se implementa al permitir que las filiales locales adapten sus tácticas de venta y servicio al cliente según las características y necesidades específicas de su mercado regional, lo que les proporciona la flexibilidad necesaria para responder rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado y mejorar su competitividad local.

#### e) Formalización

- Descripción: Grado en que las tareas y procesos están estandarizados y documentados.
- Beneficios: Ayuda a garantizar la uniformidad y el cumplimiento de las políticas organizacionales.

Para llevar adelante la formalización en una organización, se pueden implementar varias herramientas:

- ✓ Manuales de Procedimientos: Documentos que detallan paso a paso cómo deben realizarse las tareas y procesos dentro de la organización, asegurando consistencia y cumplimiento.
- ✓ Políticas y Normativas Internas: Conjunto de reglas y directrices que regulan el comportamiento y las operaciones dentro de la empresa, proporcionando un marco claro para la toma de decisiones.
- ✓ Diagramas de Flujo: Representaciones gráficas que ilustran los pasos de un proceso, facilitando la comprensión y la identificación de áreas de mejora.
- ✓ Sistemas de Gestión de Calidad (SGC): Herramientas como ISO 9001 que ayudan a estandarizar procesos y asegurar la calidad en los productos y servicios.
- ✓ Software de Gestión Empresarial: Plataformas digitales que integran y automatizan procesos administrativos, como ERP (Enterprise Resource Planning), para mejorar la eficiencia y la trazabilidad.
- ✓ Capacitación Continua: Programas de formación para asegurar que todos los empleados comprendan y apliquen correctamente las políticas y procedimientos establecidos.

## Importancia de la Organización

La etapa de organización es crucial en el proceso administrativo porque establece la estructura necesaria para alcanzar los objetivos definidos durante la planificación. En esta fase, se determinan y asignan las tareas, se agrupan en departamentos, se establece la jerarquía y se definen las líneas de autoridad y comunicación. Esto permite una distribución clara de responsabilidades, facilita la coordinación de esfuerzos y asegura que los recursos se utilicen de manera eficiente. Al crear un marco organizativo sólido, se sientan las bases para una ejecución efectiva y se minimizan los conflictos y duplicidades, lo que es esencial para el éxito continuo de la organización.

### Elementos Organizacionales



## Tercer Etapa del Proceso Administrativo: DIRECCION



### Definición:

La etapa de dirección en el proceso administrativo implica guiar los recursos y motivar a las personas para que cumplan con los objetivos organizacionales establecidos. Esta fase se centra en la influencia y liderazgo, abarcando actividades como la comunicación efectiva, la motivación del personal y la supervisión de las tareas. La dirección busca que los equipos trabajen de manera coherente hacia las metas comunes, resolviendo conflictos y fomentando un ambiente de trabajo positivo. Además, implica la toma de decisiones diarias y el ajuste de estrategias según sea necesario, para mantener el rumbo correcto de la organización.

### Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir y guiar a los individuos o grupos para alcanzar los objetivos de la organización. Un líder efectivo no solo dirige, sino que también inspira y motiva a su equipo.

Según Northouse (2018), el liderazgo se define como “un proceso mediante el cual un individuo influye en un grupo de individuos para lograr un

objetivo común” (p. 43). Existen varios estilos de liderazgo, cada uno con sus características y aplicaciones:

1. **Liderazgo Autocrático:** Este estilo se caracteriza por la toma de decisiones centralizada y el control absoluto del líder. Según Lewin, Lippitt y White (1939), este tipo de liderazgo puede ser efectivo en situaciones de emergencia donde se requiere una acción rápida. Por ejemplo: En situaciones de emergencia, como un accidente, una persona puede asumir el rol de líder y dar órdenes directas y rápidas para asegurar una respuesta eficiente y coordinada, como decir: "USTED, llame una ambulancia". Este enfoque es efectivo cuando se necesita una acción inmediata y decisiva.
2. **Liderazgo Democrático:** Bass y Bass (2008) señalan que el liderazgo democrático fomenta la participación y la colaboración en la toma de decisiones, lo que puede mejorar la moral y la satisfacción del equipo. Ejemplo de esto, es cuando un líder organiza reuniones regulares para discutir las decisiones importantes con el equipo.
3. **Liderazgo Relajado (Laissez-faire - dejar hacer, dejar pasar):** Según Avolio y Bass (1991), este estilo implica una mínima intervención del líder, permitiendo que los empleados tomen sus propias decisiones, lo cual puede ser adecuado para equipos altamente competentes. Por ejemplo, un supervisor permite que su equipo de expertos gestione sus tareas diarias sin intervención directa.

## Motivación

1. **Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow:** Maslow (1943) propuso que las personas están motivadas por necesidades jerárquicas que van desde las fisiológicas hasta la autorrealización.

Una persona busca primero satisfacer sus necesidades básicas como el salario (subsistencia, necesidades fisiológicas) y la seguridad laboral (necesidades de seguridad), antes de enfocarse en el reconocimiento profesional (necesidades de estima) y alcanzar su máximo potencial en el trabajo (autorrealización).

2. **Teoría de los Dos Factores de Herzberg:** Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) distinguen entre factores de higiene y motivadores, sugiriendo que solo estos últimos pueden realmente impulsar la satisfacción laboral y el desempeño.

**Factores de Higiene:**

**Salario** (La remuneración económica que recibe el empleado) **Condiciones de trabajo** (El entorno físico y las facilidades del lugar de trabajo). **Políticas de la empresa** (Normas y procedimientos organizacionales). **Relaciones con supervisores** (La calidad de la interacción con los jefes). **Seguridad laboral** (La estabilidad y permanencia en el empleo)

**Factores Motivacionales:**

**Reconocimiento** (El aprecio y valoración del trabajo bien hecho). **Logro** (La satisfacción de alcanzar metas y objetivos). **Responsabilidad** (La autonomía y control sobre el propio trabajo). **Crecimiento y desarrollo** (Oportunidades para avanzar profesionalmente). **Trabajo en sí mismo** (La satisfacción derivada de realizar tareas interesantes y desafiantes)

Un trabajador puede sentirse insatisfecho si su salario es bajo (factor de higiene), pero incluso con un buen salario, solo se sentirá realmente motivado si tiene oportunidades de crecimiento y reconocimiento en su trabajo (factor motivador).

3. **Teoría de las Expectativas de Vroom:** Vroom (1964) sostiene que la motivación depende de la expectativa de que el esfuerzo conducirá a un buen desempeño y que este será recompensado.

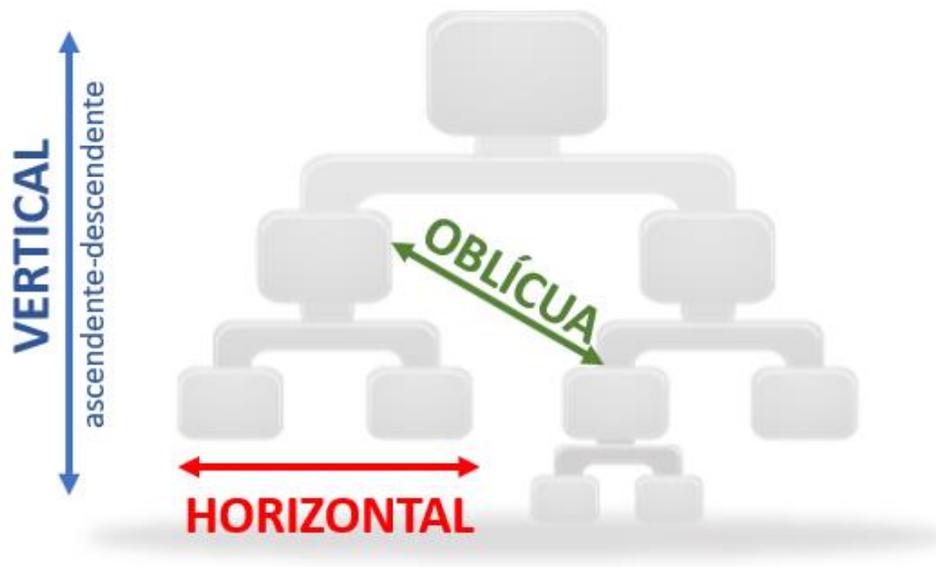
Podría ser el caso en que un trabajador se esfuerza por completar un proyecto difícil porque cree que su éxito (expectativa) le permitirá recibir un bono (instrumentalidad), y valora altamente ese bono como recompensa (valencia).

4. **Teoría de la Equidad de Adams:** Adams (1965) argumenta que los empleados comparan sus recompensas con las de otros y se sienten motivados si perciben equidad.

Por ejemplo, un trabajador que percibe que su colega, con responsabilidades similares, recibe un salario mayor (inequidad), puede sentirse desmotivado y reducir su esfuerzo para equilibrar la percepción de justicia en el trabajo.

## Comunicación

La comunicación efectiva es fundamental para la dirección. Según Robbins y Judge (2019), la comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información de una persona a otra (p. 350). Existen diferentes tipos de comunicación en las organizaciones:



1. **Comunicación Descendente:** este tipo de comunicación fluye desde los niveles superiores hacia los inferiores, incluyendo instrucciones y políticas organizacionales.
2. **Comunicación Ascendente:** la comunicación ascendente, normalmente es utilizada para proporcionar retroalimentación a los mandos medios sobre lo que está sucediendo en los niveles operativos.
3. **Comunicación Horizontal:** la comunicación horizontal facilita la coordinación entre departamentos, mejorando la eficiencia organizacional.
4. **Comunicación Oblicua:** Es aquella que se da entre niveles jerárquicos distintos a la vez que transcurre entre distintas áreas.

## Cuarta Etapa del Proceso Administrativo: CONTROL



### Definición

La cuarta etapa del proceso de control consiste en verificar que las acciones planificadas se hayan cumplido de acuerdo al plan. Esta etapa implica ajustar las operaciones o procesos organizacionales para corregir desviaciones detectadas durante la evaluación del desempeño. El objetivo es asegurar que las actividades empresariales se alineen con los estándares y objetivos previamente establecidos.

### Importancia

La importancia de esta etapa radica en su capacidad para garantizar que la organización no solo identifique problemas, sino que también implemente soluciones efectivas. Sin acciones correctivas, las desviaciones pueden persistir, afectando negativamente el rendimiento y la consecución de metas. Además, esta etapa ayuda a mejorar la eficiencia operativa y a prevenir futuros problemas al abordar las causas raíz de las desviaciones.

De tal manera, el control posee 2 funciones fundamentales:

- **Función Correctiva:** Esta etapa permite a la organización abordar directamente las desviaciones detectadas, implementando soluciones para corregir problemas

actuales. Al realizar ajustes precisos en las operaciones, se asegura que los procesos vuelvan a alinearse con los objetivos establecidos, manteniendo así la eficiencia organizacional.

- **Función Predictiva:** Además de corregir, esta etapa también tiene un rol predictivo, ya que al analizar las causas de las desviaciones, la organización puede anticipar problemas futuros y desarrollar estrategias preventivas. Esto no solo mejora la capacidad de respuesta ante cambios inesperados, sino que también fortalece la planificación estratégica a largo plazo.

### Ejemplo:

Imagina una empresa de manufactura que ha establecido un estándar de producción de 1000 unidades diarias. Al medir el desempeño, se detecta que solo se están produciendo 800 unidades al día.

- **Rol Correctivo:** La empresa investiga y descubre que una máquina clave está funcionando por debajo de su capacidad debido a un mantenimiento inadecuado. Como acción correctiva, la empresa realiza un mantenimiento exhaustivo y repara la máquina, lo que permite que la producción vuelva a alcanzar las 1000 unidades diarias.
- **Rol Predictivo:** Durante la investigación, la empresa también identifica que el mantenimiento preventivo no se estaba realizando regularmente. Al reconocer esta tendencia, la empresa implementa un programa de mantenimiento preventivo regular para evitar futuras caídas en la producción. Esto no solo resuelve el problema actual, sino que también previene problemas similares en el futuro.

Este ejemplo muestra cómo la etapa de acciones correctivas aborda directamente el problema actual (rol correctivo) y también ayuda a predecir y prevenir problemas futuros (rol predictivo).

## Proceso de control.

El proceso de control generalmente sigue cuatro etapas principales:

1. **Establecimiento de estándares:** Definir criterios claros y medibles para evaluar el rendimiento.
2. **Medición del desempeño:** Recopilar datos y evaluar el rendimiento real frente a los estándares establecidos.
3. **Comparación del desempeño:** Identificar las desviaciones entre el desempeño real y los estándares.
4. **Acciones correctivas:** Implementar cambios necesarios para corregir las desviaciones y mejorar los procesos.

Trataremos de ejemplificar ahora el proceso detalla anteriormente

**Empresa XYZ** es una compañía de tecnología que ha lanzado un nuevo producto: un dispositivo portátil de monitoreo de salud. La empresa ha establecido un objetivo de ventas de 10,000 unidades en el primer trimestre.

### 1. Establecimiento de Estándares:

La empresa define claramente su estándar de ventas: 10,000 unidades vendidas en tres meses. Además, establece métricas intermedias, como alcanzar 3,000 unidades en el primer mes, 3,500 en el segundo y 3,500 en el tercero.

### 2. Medición del Desempeño:

Al final del primer mes, el equipo de ventas recopila datos y descubre que solo se han vendido 2,500 unidades. Utilizan herramientas de análisis de ventas para obtener esta información y compararla con el objetivo establecido.

### 3. Comparación del Desempeño:

El equipo de gestión compara las ventas reales (2,500 unidades) con el estándar (3,000 unidades) y detecta una desviación de 500 unidades por debajo de lo esperado. Esta diferencia se analiza para entender las causas subyacentes.

#### 4. Toma de Acciones Correctivas:

- **Rol Correctivo:** La empresa identifica que la campaña de marketing no ha tenido el alcance esperado. Como acción correctiva, decide aumentar la inversión en publicidad digital y expandir sus canales de distribución para mejorar la visibilidad del producto.
- **Rol Predictivo:** Además, al analizar los datos, el equipo observa una tendencia en la que las ventas son más bajas en regiones específicas. Para abordar esto, implementan un programa de capacitación para los equipos de ventas en esas áreas, anticipando que una mejor formación podría incrementar las ventas futuras.

#### Resultado:

Al implementar estas acciones correctivas y predictivas, la empresa XYZ logra mejorar sus ventas en el segundo mes, alcanzando 3,800 unidades vendidas, superando el objetivo intermedio y recuperando parte del déficit inicial.

### Herramientas de Control:

Las herramientas de control son instrumentos que ayudan a las organizaciones a monitorear, evaluar y ajustar sus procesos para asegurar que se cumplan los objetivos establecidos. Algunas de las herramientas más comunes incluyen:

#### 1. Cuadros de Mando Integral (Balanced Scorecard):

- Permiten a las organizaciones medir el desempeño desde múltiples perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

- Facilitan la alineación de las actividades empresariales con la visión y estrategia de la organización.

## 2. Indicadores Clave de Desempeño (KPI):

- Son métricas específicas y cuantificables que las organizaciones utilizan para evaluar el éxito en alcanzar objetivos estratégicos.
- Ejemplos: tasa de retención de clientes, tiempo de ciclo de producción, margen de beneficio.

## 3. Análisis de Varianza:

- Compara el rendimiento real con el rendimiento esperado o presupuestado para identificar desviaciones.
- Ayuda a determinar las causas de las variaciones y a tomar medidas correctivas.

## 4. Auditorías Internas y Externas:

- Revisiones sistemáticas de los procesos y sistemas para asegurar que cumplen con los estándares y regulaciones.
- Proveen información objetiva sobre la eficiencia y efectividad de las operaciones.

## 5. Diagramas de Flujo y Mapas de Procesos:

- Visualizan los pasos en un proceso para identificar cuellos de botella y áreas de mejora.
- Facilitan la comprensión de cómo se interrelacionan las distintas partes de un proceso.

## Medición del Rendimiento:

La medición del rendimiento es un componente crítico del proceso de control, ya que proporciona los datos necesarios para evaluar si una organización está alcanzando sus objetivos. Algunos aspectos clave incluyen:

### 1. Definición de Estándares:

- Antes de medir el rendimiento, es esencial establecer estándares claros y específicos que sirvan como puntos de referencia.

### 2. Recolección de Datos:

- Utilizar herramientas tecnológicas y sistemas de información para recopilar datos precisos y relevantes sobre el desempeño real.
- Fuentes de datos pueden incluir sistemas ERP, CRM, encuestas de satisfacción del cliente, entre otros.

### 3. Análisis de Desempeño:

- Comparar los datos recopilados con los estándares establecidos para identificar desviaciones.
- Utilizar técnicas estadísticas y analíticas para interpretar los datos y entender las tendencias.

### 4. Retroalimentación:

- Proveer información a los empleados y equipos sobre su desempeño en relación con los objetivos.
- La retroalimentación debe ser constructiva y orientada a la mejora continua.

### 5. Ajustes y Mejoras:

- Basado en el análisis, implementar cambios en los procesos o estrategias para mejorar el rendimiento.
- Establecer un ciclo continuo de medición y ajuste para fomentar la mejora continua.

Estas herramientas y prácticas permiten a las organizaciones no solo monitorear su desempeño actual, sino también anticipar y adaptarse a futuros desafíos.

## Evolución del Pensamiento Administrativo

### Escuelas Clásicas de la Administración

Aspecto	Frederick Taylor (Administración Científica)	Henri Fayol (Teoría Administrativa)	Max Weber (Teoría de la Burocracia)
<b>Enfoque Principal</b>	<p>Eficiencia en las tareas y procesos productivos.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Una fábrica de automóviles que optimiza los tiempos de ensamblaje en una línea de producción.</p>	<p>Administración como función global en la organización.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un director general que implementa un plan estratégico para toda la empresa.</p>	<p>Organización basada en reglas y jerarquía formal.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un ministerio público que opera con procedimientos y jerarquías claramente definidos.</p>
<b>Objetivo</b>	<p>Incrementar la productividad mediante métodos científicos.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Una planta industrial que analiza movimientos repetitivos para reducir tiempos muertos.</p>	<p>Establecer principios universales para administrar cualquier tipo de organización.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Una empresa multinacional que aplica los principios de planificación y control para expandirse a nuevos mercados.</p>	<p>Crear estructuras organizacionales racionales y eficientes.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un hospital público que utiliza organigramas y protocolos para coordinar sus áreas.</p>
<b>Principales Aportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio de tiempos y movimientos.</li> <li>- Selección científica del personal.</li> <li>- Supervisión funcional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 principios de administración (unidad de mando, división del trabajo, autoridad, etc.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concepto de burocracia: reglas formales, jerarquía definida y meritocracia.</li> </ul>

	<p><b>Ejemplo:</b> Un supervisor en una línea de ensamblaje que instruye a los trabajadores en tareas específicas basadas en estudios de eficiencia.</p>	<p>- Funciones administrativas: planificación, organización, dirección, coordinación y control. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de tecnología que aplica la "unidad de mando" al asignar un jefe claro para cada proyecto.</p>	<p>- Separación entre propiedad y administración. <b>Ejemplo:</b> Un sistema judicial que organiza sus funciones según jerarquías y procedimientos estandarizados.</p>
<b>Método de Estudio</b>	<p>Métodos científicos aplicados a tareas específicas. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de logística que mide los tiempos de carga y descarga para optimizar procesos.</p>	<p>Observación y análisis de la estructura y funciones administrativas. <b>Ejemplo:</b> Un gerente que identifica áreas ineficientes en la organización y propone mejoras en la coordinación.</p>	<p>Análisis sociológico y estructural de las organizaciones. <b>Ejemplo:</b> Un banco que diseña su estructura organizacional para garantizar que cada nivel jerárquico tenga funciones claras.</p>
<b>Ventajas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumenta la eficiencia operativa.</li> <li>- Reduce desperdicios y tiempos muertos.</li> <li>- Introduce la especialización.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b> Una cadena de comida rápida que estandariza la preparación de alimentos para reducir costos y mejorar la calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proporciona principios generales aplicables a cualquier organización.</li> <li>- Enfatiza la importancia de la planificación y organización.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b> Una empresa constructora que organiza sus recursos y personal para cumplir con plazos de entrega.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve la claridad en roles y responsabilidades.</li> <li>- Reduce el favoritismo mediante reglas formales.</li> </ul> <p><b>Ejemplo:</b> Una universidad pública que contrata personal docente con base en méritos y concursos públicos.</p>
<b>Críticas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deshumanización del trabajador (enfoque mecánico).</li> <li>- Ignora factores emocionales y sociales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Principios demasiado generales y poco específicos.</li> <li>- Subestima el entorno externo y las contingencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rigidez excesiva en la estructura burocrática.</li> <li>- Lentitud en la toma de decisiones.</li> </ul>

	<b>Ejemplo:</b> Un trabajador de una línea de producción que se siente alienado por realizar tareas repetitivas sin oportunidad de innovar.	<b>Ejemplo:</b> Una empresa que aplica la teoría sin considerar los cambios del mercado, lo que la lleva a perder competitividad.	<b>Ejemplo:</b> Una oficina gubernamental que no puede adaptarse rápidamente a nuevas necesidades debido a procedimientos demasiado estrictos.
<b>Ejemplo de Aplicación</b>	- Líneas de ensamblaje en fábricas (Ford). - Producción en masa. <b>Ejemplo:</b> Una fábrica de electrodomésticos que utiliza estudios de tiempo para mejorar la productividad.	- Gestión de una empresa con enfoque en planificación y control (empresas multinacionales). <b>Ejemplo:</b> Una cadena hotelera internacional que organiza sus departamentos según las funciones administrativas de Fayol.	- Organismos públicos o empresas gubernamentales con jerarquías claras y procedimientos formales. <b>Ejemplo:</b> Una empresa estatal de servicios públicos que opera bajo un esquema burocrático para garantizar la transparencia.

### Concluyendo

- **Taylor** se centra en la **eficiencia operativa**, como se observa en fábricas y cadenas de producción automatizadas. Su enfoque es ideal para procesos repetitivos y estandarizados.
- **Fayol** aborda la administración desde una perspectiva más amplia, aplicable a **empresas multinacionales** o proyectos complejos que requieren planificación y coordinación.
- **Weber** introduce la **burocracia como estructura formal**, ideal para **organismos públicos** o instituciones que necesitan reglas claras y meritocracia para garantizar la equidad y el orden.

## Enfoques Modernos de la Administración

Aspecto	Teoría de Sistemas	Enfoque Contingencial	Administración por Objetivos (APO)
<b>Enfoque Principal</b>	<p>Considera a la organización como un sistema<sup>1</sup> compuesto por partes interdependientes que trabajan juntas para lograr un objetivo común.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un hospital donde los departamentos de urgencias, pediatría y cirugía trabajan de manera coordinada para atender a los pacientes.</p>	<p>Propone que no existe una única forma de administrar, sino que las decisiones deben adaptarse según las circunstancias y el entorno.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Una empresa de tecnología que cambia su estructura organizacional para responder rápidamente a avances tecnológicos.</p>	<p>Establece objetivos claros y medibles entre los gerentes y empleados, promoviendo la participación y el compromiso.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un equipo de ventas que fija metas trimestrales de ingresos y trabaja en conjunto para alcanzarlas.</p>
<b>Objetivo</b>	<p>Lograr la integración y coordinación de todas las partes del sistema para alcanzar los objetivos organizacionales.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Una aerolínea que coordina sus áreas de atención al cliente, operaciones y mantenimiento para garantizar vuelos puntuales.</p>	<p>Adaptar las estrategias y estructuras organizacionales a las características específicas del entorno.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Una empresa de moda que ajusta su producción y marketing según las tendencias de cada temporada.</p>	<p>Alinear los objetivos individuales con los objetivos organizacionales para maximizar el rendimiento.</p> <p><b>Ejemplo:</b> Un banco que establece metas anuales de captación de clientes y mide el desempeño de cada sucursal.</p>
<b>Principales Aportes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organización vista como un sistema abierto que interactúa con su entorno.</li> <li>- Énfasis en la interdependencia de las áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconocimiento de que no existe un modelo administrativo universal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomenta la comunicación y colaboración entre niveles jerárquicos.</li> </ul>

<sup>1</sup> Un conjunto de elementos interrelacionados e interdependientes que trabajan juntos para lograr un objetivo común. Estos elementos pueden ser personas, procesos, recursos, estructuras y tecnologías, que interactúan de manera organizada dentro de un entorno específico.

	<p><b>Ejemplo:</b> Una universidad que coordina sus áreas académicas, administrativas y de investigación para mejorar su desempeño global.</p>	<p>- Importancia de analizar las variables internas y externas antes de tomar decisiones. <b>Ejemplo:</b> Una empresa multinacional que adapta su modelo de gestión en función de las regulaciones de cada país donde opera.</p>	<p>- Permite evaluar el desempeño basado en resultados concretos. <b>Ejemplo:</b> Una ONG que establece indicadores de impacto social para evaluar el éxito de sus proyectos.</p>
<b>Método de Estudio</b>	<p>Análisis de las relaciones entre las partes del sistema y su interacción con el entorno. <b>Ejemplo:</b> Un supermercado que analiza cómo las áreas de inventarios, ventas y servicio al cliente afectan la experiencia del consumidor.</p>	<p>Identificación de las variables clave del entorno (tecnología, mercado, competencia) y su impacto en la organización. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de software que ajusta su estrategia al ritmo de innovación tecnológica del mercado.</p>	<p>Definición conjunta de metas entre gerentes y empleados, y evaluación periódica del progreso. <b>Ejemplo:</b> Una empresa farmacéutica que fija objetivos específicos para el desarrollo de nuevos medicamentos en un plazo determinado.</p>
<b>Ventajas</b>	<p>- Promueve la integración y coordinación organizacional. - Facilita la adaptación al entorno cambiante. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de logística que ajusta sus operaciones para responder a imprevistos en la cadena de suministro.</p>	<p>- Flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos.- Reconoce la complejidad de las organizaciones y su entorno. <b>Ejemplo:</b> Una startup que cambia su estructura organizacional a medida que crece.</p>	<p>- Claridad en las metas y responsabilidades.- Incrementa la motivación y el compromiso de los empleados. <b>Ejemplo:</b> Una empresa automotriz que mide el desempeño de sus empleados en función de metas de producción y calidad.</p>
<b>Críticas</b>	<p>- Puede ser complejo identificar y coordinar todas las partes del sistema.</p>	<p>- Falta de guías concretas para aplicar el modelo.</p>	<p>- Puede generar conflictos si los objetivos no están bien definidos o si no se logra consenso.</p>

	<b>Ejemplo:</b> Una empresa multinacional con tantas áreas que resulta difícil lograr una coordinación eficiente.	<b>Ejemplo:</b> Una empresa que no sabe cómo identificar las variables clave de su entorno, lo que dificulta la toma de decisiones.	<b>Ejemplo:</b> Un equipo que no cumple sus metas debido a falta de claridad en los indicadores de desempeño.
<b>Ejemplo de Aplicación</b>	- Empresas que operan como sistemas abiertos: hospitales, universidades, aerolíneas. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de telecomunicaciones que coordina sus áreas de ventas, soporte técnico y marketing para mejorar la experiencia del cliente.	- Organizaciones que enfrentan entornos cambiantes o inciertos: startups, empresas tecnológicas, moda. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de alimentos que ajusta su producción en función de los cambios en la demanda del mercado.	- Empresas orientadas a resultados: bancos, ONGs, equipos de ventas. <b>Ejemplo:</b> Una empresa de consultoría que mide el éxito de sus proyectos en función de los objetivos alcanzados con sus clientes.

### Concluyendo

1. **Teoría de Sistemas:** Es ideal para organizaciones complejas donde las áreas deben trabajar de manera coordinada, como hospitales o aerolíneas.
2. **Enfoque Contingencial:** Se adapta a entornos dinámicos y variables, como las startups o empresas que operan en mercados internacionales.
3. **Administración por Objetivos (APO):** Es útil para organizaciones que buscan resultados medibles y alineación entre los objetivos individuales y organizacionales, como bancos o equipos de ventas.

## Nuevas Tendencias: Administración estratégica y la importancia de la ética.

### Administración Estratégica

La **Administración Estratégica** es el proceso mediante el cual las organizaciones definen su visión, misión y objetivos a largo plazo, analizan su entorno interno y externo, y desarrollan estrategias para alcanzar sus metas de manera efectiva y sostenible.

#### Características principales:

1. **Análisis del entorno:** Examinar factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) mediante herramientas como el **FODA** o el **PESTEL**.
2. **Definición de objetivos:** Establecer metas claras, medibles y alineadas con la misión y visión de la organización.
3. **Formulación de estrategias:** Diseñar planes de acción para aprovechar oportunidades y minimizar riesgos.
4. **Implementación:** Poner en marcha las estrategias a través de recursos y procesos.
5. **Control y evaluación:** Monitorear los resultados y ajustar las estrategias según sea necesario.

#### Ejemplos prácticos:

1. **Empresa de tecnología:**
  - **Caso:** Una empresa de software identifica que la inteligencia artificial (IA) es una oportunidad creciente en el mercado.

- **Estrategia:** Invierte en investigación y desarrollo para lanzar un producto basado en IA que automatice procesos empresariales.
- **Resultado:** Logra posicionarse como líder en innovación tecnológica.

## 2. Universidad:

- **Caso:** Una universidad analiza que la demanda de carreras tecnológicas está creciendo.
- **Estrategia:** Crea nuevos programas académicos en áreas como ciberseguridad y análisis de datos.
- **Resultado:** Atrae más estudiantes y mejora su reputación.

## 3. ONG ambiental:

- **Caso:** Una ONG identifica que la deforestación es un problema crítico en su región.
- **Estrategia:** Diseña campañas de concienciación y alianzas con empresas para promover programas de reforestación.
- **Resultado:** Reduce la deforestación y fortalece su impacto social.

---

## Importancia de la Ética en la Administración

La **ética** en la administración se refiere al conjunto de valores, principios y normas que guían el comportamiento de las organizaciones y sus líderes para tomar decisiones responsables, justas y transparentes, respetando a todas las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, sociedad y medio ambiente).

### ¿Por qué es importante?

1. **Reputación organizacional:** Las empresas éticas generan confianza y fortalecen su imagen pública.
2. **Sostenibilidad:** La ética promueve prácticas responsables que aseguran el bienestar a largo plazo de la organización y su entorno.
3. **Clima laboral:** Fomenta relaciones basadas en el respeto, la igualdad y la justicia.
4. **Cumplimiento legal:** Ayuda a prevenir prácticas ilegales como la corrupción, el fraude o la discriminación.

#### Ejemplos prácticos:

##### 1. Empresa de alimentos:

- **Caso:** Una compañía descubre que algunos de sus productos contienen ingredientes dañinos para la salud.
- **Decisión ética:** Retira los productos del mercado, asume la responsabilidad y mejora sus procesos de calidad.
- **Resultado:** Aunque inicialmente tiene pérdidas, a largo plazo gana la confianza de los consumidores.

##### 2. Hospital público:

- **Caso:** Un hospital recibe un presupuesto limitado y debe decidir cómo asignarlo.
- **Decisión ética:** Prioriza la compra de medicamentos esenciales para pacientes de bajos recursos, en lugar de invertir en tecnología no urgente.
- **Resultado:** Mejora la atención médica para quienes más lo necesitan.

##### 3. Empresa de moda:

- **Caso:** Una marca de ropa identifica que sus proveedores utilizan mano de obra infantil.

- **Decisión ética:** Denuncia el hecho, rompe la relación con esos proveedores, aunque implique mayores costos, y establece políticas de comercio justo.
- **Resultado:** Refuerza su compromiso social y mejora su reputación.

#### 4. Gobierno local:

- **Caso:** Un gobierno detecta corrupción en la adjudicación de contratos públicos.
- **Decisión ética:** Investiga y sanciona a los responsables, además de implementar medidas para garantizar la transparencia en futuros procesos.
- **Resultado:** Recupera la confianza de la ciudadanía.

---

### Relación entre Administración Estratégica y Ética

Ambos conceptos están profundamente interrelacionados, ya que una estrategia efectiva debe ser ética para garantizar su sostenibilidad y aceptación por parte de la sociedad. Por ejemplo:

- Una empresa que prioriza la sostenibilidad ambiental en su estrategia (como reducir emisiones de carbono) no solo mejora su desempeño, sino que también actúa éticamente al proteger el medio ambiente.
- La ética en la toma de decisiones estratégicas evita prácticas como el soborno, la explotación laboral o el daño ambiental, lo que asegura el cumplimiento de normas legales y morales.

---

### Conclusión:

- La **Administración Estratégica** permite a las organizaciones adaptarse a los cambios del entorno y alcanzar sus objetivos de manera planificada.
- La **ética** es fundamental para que las decisiones estratégicas sean responsables, sostenibles y respetuosas con la sociedad y el medio ambiente.

## Herramientas Básicas de la Administración

### Matriz FODA

La Matriz FODA es una herramienta que permite analizar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades y Amenazas) de una organización para tomar decisiones estratégicas.

Estructura	Ejemplo práctico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Fortalezas:</b> Capacidades internas que diferencian a la organización.</li> <li>✓ <b>Debilidades:</b> Factores internos que limitan el desempeño.</li> <li>✓ <b>Oportunidades:</b> Factores externos que pueden aprovecharse.</li> <li>✓ <b>Amenazas:</b> Riesgos externos que pueden afectar a la organización.</li> </ul>	<p><b>Organización:</b> Una cafetería local.</p> <p><b>FODA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fortalezas: Productos de alta calidad, ubicación céntrica.</li> <li>✓ Debilidades: Falta de presencia en redes sociales.</li> <li>✓ Oportunidades: Crecimiento del turismo en la zona.</li> <li>✓ Amenazas: Competencia de cadenas internacionales.</li> </ul>

## Análisis PESTEL

El Análisis PESTEL es una herramienta que evalúa el entorno externo de una organización considerando seis factores: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Estructura	Ejemplo práctico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Políticos:</b> Regulaciones gubernamentales, estabilidad política.</li> <li>✓ <b>Económicos:</b> Inflación, tasas de interés, poder adquisitivo.</li> <li>✓ <b>Sociales:</b> Tendencias culturales, demografía, comportamiento del consumidor.</li> <li>✓ <b>Tecnológicos:</b> Innovaciones, avances digitales.</li> <li>✓ <b>Ecológicos:</b> Cambios climáticos, sostenibilidad.</li> <li>✓ <b>Legales:</b> Leyes laborales, normativas fiscales.</li> </ul>	<p><b>Organización:</b> Una empresa de transporte.</p> <p><b>PESTEL:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Políticos: Regulaciones sobre emisiones de carbono.</li> <li>✓ Económicos: Incremento en el precio del combustible.</li> <li>✓ Sociales: Mayor preferencia por el transporte sostenible.</li> <li>✓ Tecnológicos: Desarrollo de vehículos eléctricos.</li> <li>✓ Ecológicos: Presión para reducir la contaminación.</li> <li>✓ Legales: Normas de seguridad vial más estrictas</li> </ul>

## Mapa de Procesos

Un Mapa de Procesos es una representación gráfica de las actividades o tareas que se realizan dentro de una organización para alcanzar un objetivo. Ayuda a identificar flujos de trabajo, cuellos de botella y áreas de mejora.

Estructura	Ejemplo práctico
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Entradas:</b> Recursos necesarios para iniciar el proceso.</li> <li>✓ <b>Procesos:</b> Actividades que transforman las entradas en resultados.</li> <li>✓ <b>Salidas:</b> Resultados finales del proceso.</li> <li>✓ <b>Responsables:</b> Personas o áreas encargadas de cada actividad.</li> </ul>	<p><b>Organización:</b> Una panadería.</p> <p><b>Mapa de procesos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entrada: Harina, levadura, azúcar, personal capacitado.</li> <li>✓ Proceso: Mezclar ingredientes → Hornear → Empaquetar.</li> <li>✓ Salida: Pan fresco para la venta al público.</li> </ul>

## Ejemplo Integrado de Herramientas

Organización: Una clínica veterinaria.

ANALISIS FODA	ANALISIS PESTEL	MAPA DE PROCESO
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Fortalezas:</b> Personal capacitado, buena reputación.</li> <li>✓ <b>Debilidades:</b> Instalaciones pequeñas.</li> <li>✓ <b>Oportunidades:</b> Aumento en la adopción de mascotas.</li> <li>✓ <b>Amenazas:</b> Nuevas clínicas en la zona.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Políticos:</b> Normas de salud animal más estrictas.</li> <li>✓ <b>Económicos:</b> Incremento en el costo de medicamentos.</li> <li>✓ <b>Sociales:</b> Mayor interés en el cuidado de mascotas.</li> <li>✓ <b>Tecnológicos:</b> Uso de equipos modernos para diagnóstico.</li> <li>✓ <b>Ecológicos:</b> Gestión de residuos médicos.</li> </ul>	<p>Entrada:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mascota</li> <li>2. Registro</li> <li>3. Consulta médica</li> <li>4. Tratamiento</li> <li>5. Salida (mascota atendida)</li> </ol>

	✓ Legales: Regulaciones sobre permisos sanitarios.	
--	--	--

### Organización: Club de Fútbol en Argentina

Un club de fútbol de primera división en Argentina que busca mejorar su desempeño tanto en lo deportivo como en lo administrativo.

#### Matriz FODA

INTERNO	EXTERNO
<b>Fortalezas:</b> - Amplia base de hinchas fieles. - Historia y tradición en el fútbol argentino. - Cantera con jugadores jóvenes prometedores.	<b>Oportunidades:</b> - Crecimiento del mercado de derechos televisivos - Aumento del interés por el fútbol femenino. - Posibilidad de atraer sponsors internacionales.
<b>DEBILIDADES</b> - Infraestructura deteriorada (estadios y campos de entrenamiento). - Dependencia económica de la venta de jugadores. - Gestión administrativa poco profesional.	<b>AMENAZAS</b> - Competencia con otros clubes grandes por jugadores y audiencia. - Inflación y crisis económica que afecta a los hinchas. - Regulaciones estrictas de la AFA y FIFA.

*Análisis PESTEL*

Factor	Análisis
<b>Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regulaciones de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA) sobre transferencias y contratos.</li> <li>✓ Subsidios gubernamentales para el desarrollo del deporte en categorías inferiores.</li> </ul>
<b>Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Inflación que encarece los costos operativos (salarios, mantenimiento).</li> <li>✓ Devaluación del peso argentino que dificulta competir en el mercado internacional.</li> </ul>
<b>Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fuerte identificación de la comunidad local con el club.</li> <li>✓ Creciente interés por el fútbol femenino y juvenil.</li> </ul>
<b>Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uso de análisis de datos y tecnología para mejorar el rendimiento deportivo.</li> <li>✓ Plataformas digitales para transmitir partidos y conectar con los hinchas.</li> </ul>
<b>Ecológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidad de implementar prácticas sustentables (gestión de residuos en el estadio).</li> <li>✓ Regulaciones ambientales para la construcción o renovación de estadios.</li> </ul>
<b>Legales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Regulaciones laborales sobre los contratos de los jugadores.</li> <li>✓ Normas de seguridad para eventos masivos en estadios.</li> </ul>

*Mapa de Procesos*

Objetivo: Mejorar la experiencia de los hinchas en los días de partido.

*Mapa de Procesos para la Gestión del Día de Partido*

1) Entrada:

- a) Recursos: Entradas vendidas, personal de seguridad, alimentos/bebidas, personal del estadio.
- b) Información: Fixture del partido, lista de jugadores, horarios de apertura.

- c) Infraestructura: Estadio, accesos, estacionamientos.
- 2) Procesos:
  - a) Pre-partido:
    - i) Preparación del estadio (limpieza, señalización, pruebas de sonido e iluminación).
    - ii) Coordinación de seguridad (control de accesos, policías, cámaras de vigilancia).
    - iii) Instalación de puestos de venta (merchandising, alimentos, bebidas).
  - b) Durante el partido:
    - i) Control de entradas y acceso de los hinchas.
    - ii) Supervisión de áreas clave (tribunas, baños, zonas VIP).
    - iii) Monitoreo de incidentes o emergencias.
  - c) Post-partido:
    - i) Limpieza del estadio.
    - ii) Recuento de ingresos por ventas.
    - iii) Evaluación del evento (retroalimentación del personal y los hinchas).
- 3) Salida:
  - a) Hinchas satisfechos con la experiencia.
  - b) Informes de ingresos y gastos del partido.
  - c) Registro de incidentes y propuestas de mejora.

## Relación entre las Herramientas

**Matriz FODA:** Ayuda al club a identificar sus fortalezas (base de hinchas, cantera) y trabajar en sus debilidades (infraestructura y gestión). Además, permite reconocer oportunidades como el crecimiento del fútbol femenino y amenazas como la crisis económica.

**Análisis PESTEL:** Profundiza en los factores externos que afectan al club, como las regulaciones políticas y económicas, así como las tendencias sociales (fútbol femenino) y tecnológicas (uso de datos y plataformas digitales).

**Mapa de Procesos:** Permite organizar las actividades clave del club, como la gestión de los días de partido, optimizando recursos y mejorando la experiencia de los hinchas.