

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Modelo ecuatoriano
De la teoría a la práctica

S
E
R
I
E
2
0
2
3

t
e
r
c
e
r
a
e
d
i
c
i
ó
n

Xady Nieto Díaz

Ciencias Administrativas
Modelo ecuatoriano
De la teoría a Teoría a la práctica
Autora: Xady Cristina Nieto Díaz

Primera Edición
Enero del 2019

Segunda Edición
Octubre 2022

Tercera Edición
Octubre 2023

Elaboración de portada
Tomás André Barros Nieto
Teléfono: +593 98 464 5778

Formato y Diseño del libro
Juan Sebastián Acosta Proaño
Teléfono: +593 99 882 9261

Editorial: Frontier Comercialización Servicios y Publicidad
Teléfono: +593 99 921 6253
Quito – Ecuador

ISBN: 978-9942-45-097-5



Ciencias Administrativas

Modelo Ecuatoriano

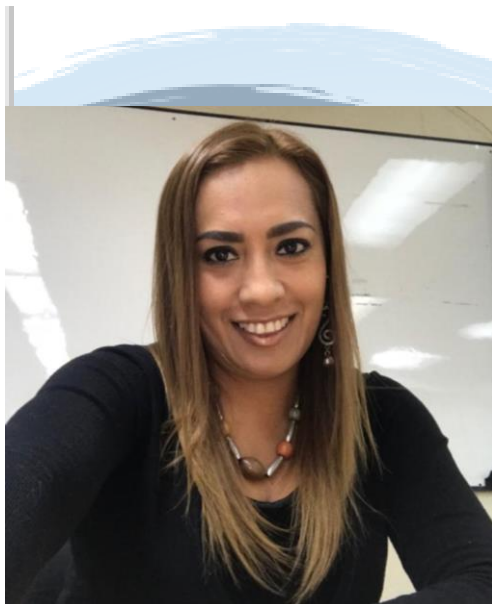
De la Teoría a la práctica

**Tercera Edición
Octubre 2023**

Xady Cristina Nieto Díaz

La autora:

Xady Cristina Nieto Díaz



La Merced

Quito Ecuador, código postal
170164



593 996 40 44 97



gaia.asesoramiento@gmail.com

Canal YouTube



Gaia asesoramiento y
capacitación.

Ingeniera en Administración de Empresas de la Universidad Central del Ecuador, diplomado en Docencia Universitaria de la Pontificia Universidad Católica de Quito, maestría en Gerencia Empresarial MBA de la Escuela Politécnica Nacional de Ecuador; Doctorante del programa de Gerencia Empresarial de la Universidad Benito Juárez G. de México.

Veinte años de experiencia docente en varias universidades e institutos de educación superior de Ecuador; quince años laborando en instituciones del Sector Gubernamental Ecuatoriano y trece realizando consultorías, capacitaciones y asesorías técnicas para organizaciones públicas y privadas.

Experta en la elaboración, implementación, seguimiento y evaluación de Proyectos, Planes Estratégicos, Manuales de Procesos y Procedimientos, Valoración y Clasificación de Puestos, Estatutos y Reglamentos Orgánicos; desarrollo de todos los subsistemas de Talento Humano; así como en elaboración de recursos de aprendizaje a distancia y virtuales.

Coautora del libro Fundamentos de Administración un Enfoque Ecuatoriano; autora de los siguientes libros: primera, segunda y tercera edición del libro Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano; libro de Ciencias Sociales y Administrativas - del Bachillerato a la Universidad; libro Ciencias Administrativas; Administración de Talento Humano y Administración Estratégica; autora y coautora de varios artículos científicos en revistas indexadas.

Invitada por la Escuela Politécnica Nacional, Universidad Politécnica Estatal del Carchi y Escuela Politécnica del Ejército como miembro de tribunales calificadores de libros y artículos para revistas científicas; invitada por la Universidad Central del Ecuador como par evaluador de proyectos de investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.

Conferencista nacional e internacional invitada por la Universidad Benito Juárez G. de México.

Dedicatoria



Este trabajo en el que se reflejan los conocimientos de mi trayectoria laboral y académica de más de veinte años, lo dedico a mi Dios por las innumerables bendiciones que he recibido a lo largo de mi vida, por haber puesto en mi camino a las personas que necesitaba en el momento justo y porque siempre ha guiado mi mente, alma y corazón para tomar las mejores decisiones y sacar adelante mi hogar.

A mis padres y abuelos que siempre fueron mi ejemplo a seguir; en especial a mi madre a quien le debo también mi carácter, fortaleza e independencia; a ella le agradezco eternamente por que hizo de mí la mujer que ahora soy, muy cerca de su imagen y semejanza; y ahora mira desde el cielo el fruto de su esfuerzo y seguro está muy orgullosa de mi como yo siempre lo estuve de ella; por lo que le dedico este libro.

A mi segunda madre quien cuidó de mí y de mis hijos con toda su generosidad, abnegación y amor; regalándonos muchos momentos hermosos que ahora la vida nos permite compensar, cuidando de ella con la paciencia, tiempo y amor que ahora requiere.

A mis hijos a quienes amo con todo mi corazón porque son parte de mi ser, la prolongación de mi existencia y porque cambiaron la visión que yo tenía de mi vida; originando que cada vez me ponga metas más altas y busque triunfar por ellos y con ellos en todos los aspectos especialmente espiritual, sentimental y profesional.

A mi compañero de vida y futuro esposo quien día a día me llena de amor y hermosos detalles; quien es mi cómplice y mejor compañía, quien se ha constituido en mi inspiración para soñar y respaldo al concretar mis sueños y es la mejor compañía de todas las aventuras sobre ruedas que hemos vivido. Amor mío por estos seis años de felicidad le dedico este libro.

Agradecimientos especiales

Agradezco principalmente a la Universidad Central del Ecuador porque ingresé a sus aulas como estudiante cuando tenía 18 años y aprendí a amarla tanto que nunca más quise salir; apenas egresé de mi carrera me dio la oportunidad de ser docente; labor que hasta ahora la sigo realizando con la mayor vocación; labor que además me exige tener una continua formación y capacitación ampliando cada vez más mi investigación y por ende mis conocimientos.

Agradezco a quienes me formaron con su enseñanza, a todos los maestros que dejaron en mí el afán por seguir adquiriendo más conocimientos. Agradezco a todas las personas que me han extendido la mano que sin duda han sido muchas ya que de ninguna manera hubiera construido lo que construí y obtenido lo que he obtenido sola.

Presentación

Este libro lo realice por y para mis estudiantes de la Universidad Central de Ecuador; y nace bajo la necesidad de enseñar la Administración desde una perspectiva del entorno en el que se desenvuelven las organizaciones en el Ecuador; ya que cuando yo fui estudiante los libros de apoyo, en su mayoría eran de autores mexicanos, brasileiros o traducciones de publicaciones estadounidenses y europeas; algunas de estas publicaciones fueron difíciles de comprender por ser muy técnicas y poco didácticas; pero la real problemática que yo percibí, surgió porque estos libros no se acoplan a la realidad ecuatoriana, por lo que no me fue posible realizar una adecuada transición de la teoría a la práctica; adquiriendo otro aprendizaje de las Ciencias Administrativas a partir de mi propia experiencia.

La primera edición de este libro surgió como resultado de una consultoría que realicé, en la que debía entregar un manual de dominio de las Ciencias Sociales para los estudiantes que en esa época no obtuvieron la calificación suficiente en el examen ser bachiller y necesitaban ser nivelados para acceder a la educación superior; es entonces donde este libro tuvo su primer bosquejo en el que acoplaba el pensum del bachillerato a las ciencias administrativas que se aprenden en la universidad.

Esta segunda y tercera edición ya más técnicas y enfocadas únicamente a las ciencias administrativas han sido elaborada con la finalidad de reforzar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes universitarios que se encuentran cursando los primeros semestres de nivelación o carrera de ciencias administrativas; pero también abarca un enfoque práctico ya que surge como resultado de mi experiencia como directiva, consultora, capacitadora y asesora en organizaciones públicas y privadas; experiencia que me permitió haber asistido a un sin número de reuniones de trabajo en las que se solicitaba mi asesoría y desarrollo de estudios para dar solución a problemas organizacionales; logrando generar instrumentos técnicos y productos que han servido para mejorar su gestión; precisamente varios de esos estudios se encuentran con nombres ficticios en los Anexos para análisis, reflexión y mejor entendimiento del lector; a fin de que se tenga una idea concreta y panorámica del verdadero significado y usos de la teoría; por tal motivo el aporte intelectual para este libro radica en transferir mis conocimientos y experiencia desde el ejercicio profesional hasta el ejercicio de la docencia.

Con estos antecedentes querido estudiante y lector espero que cuando te desenvuelvas en el ámbito profesional los conocimientos adquiridos en este libro te sean de mucha utilidad.

Los grandes temas desarrollados en el libro son los siguientes:

- Historia Universal desde la perspectiva de desarrollo social y administrativo.
- Administración y la Organización.
- Diagnostico situacional por medio del análisis de los entornos de la organización.
- El Proceso Administrativo detallado con sus 4 pilares: Planeación, Organización, Dirección y Control.

Ing. Xady Cristina Nieto Díaz MBA.

Tabla de contenido

UNIDAD 1: HISTORIA UNIVERSAL DESDE LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO SOCIAL Y ADMINISTRATIVA.....	1
1.1 Evolución histórica de la administración.	1
1.1.1 Prehistoria o Comunidad Primitiva	2
1.1.1.1 Características y evolución de la administración en esta época:	3
1.1.1.2 Modos de producción de esta época:	4
Actividad a ser desarrollada:	5
1.1.2 Edad Antigua.	6
1.1.2.1 Principales aportes científicos, industriales y administrativos de las culturas más avanzadas a la humanidad en la época antigua.	10
China.	10
Mesopotamia.	11
India.	12
Egipto.	13
1.1.2.2 Características y evolución de la administración en esta época:	15
1.1.2.3 Formas de producción en esta época	16
Jerarquización de las monarquías	17
Actividad a ser desarrollada:	18
1.1.3 Edad Media.	18
1.1.3.1 Características y evolución de la administración en esta época:	20
1.1.3.2 Formas de producción en esta época	22
Actividad a ser desarrollada:	23
1.1.4 Edad Moderna.	25
1.1.4.1 Características y evolución de la administración en esta época:	30
1.1.4.2 Tendencias ideológicas que marcaron esta época	30
Actividad a ser desarrollada:	34
1.1.5 Época Contemporánea.	34
1.1.5.1 Características y evolución de la administración en esta época:	39
1.1.5.2 Tendencias ideológicas que marcaron esta época	39
Actividad a ser desarrollada:	41
1.1.6 Evolución administrativa en América Latina	43
1.1.6.1 La Civilización Maya.	43
1.1.6.1.1 Características de la Administración Maya	43
Actividad a ser desarrollada:	44
1.1.6.2 Los Incas.	45
1.1.6.2.1 Características de la Administración Inca.	45
1.1.6.2.2 Modo de Producción en el Imperio Inca.....	46
Actividad a ser desarrollada:	47
1.1.7 Evolución social y administrativa en el Ecuador	47
1.1.7.1 Época Aborígen	48
Actividad a ser desarrollada:	51
1.1.7.1.1 Sitios arqueológicos del Paleoindio.	51
1.1.7.1.2 Principales culturas ecuatorianas.	52
Actividad a ser desarrollada:	53
1.1.7.1.3 Características Administrativas de la Época Aborígen en el Ecuador	53
1.1.7.2 Época Colonial	54
1.1.7.2.1 Características Época Colonial en el Ecuador	58
Actividad a ser desarrollada:	61
1.1.7.3 La Gran Colombia.	61
Actividad a ser desarrollada:	62
1.1.7.4 Época Republicana	62
1.1.7.4.1 Antecedentes.	62
1.1.7.4.2 Historia Republicana.	63
1.1.7.4.3 Características de la Evolución Administrativa en el Ecuador	70

1.1.7.4.4 Régimen del Buen Vivir: inclusión y equidad.....	71
1.1.7.4.5 Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “de Creación de Oportunidades” 2017 / 2021.....	72
Actividad a ser desarrollada:	74
Tareas de la Unidad	74

UNIDAD 2 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN..... 75

2.1 Objeto de estudio de la Administración 75

2.1.1 ¿Qué es la Administración? Y ¿Por qué estudiarla?	75
Actividad a ser desarrollada:	79
2.1.2 Administración: Ciencia, arte y técnica.	79
Actividad a ser desarrollada:	80
2.1.3 Administración y gestión empresarial: Productividad, competitividad y rentabilidad.	81

2.2 La Organización Social en el Ecuador 82

2.2.1 Funciones del Estado.....	82
Actividad a ser desarrollada:	83
2.2.2 Organización territorial del Estado.	83
Actividad a ser desarrollada:	84
2.2.3 Fases de la gestión pública.....	85
Actividad a ser desarrollada:	86
2.2.4 Las organizaciones	86
2.2.4.1 Elementos básicos de las organizaciones	87
2.2.4.2 Marco legal, organismos de control y organismos de apoyo a las organizaciones en el Ecuador	90
Organismos de veeduría o intervención	90
Organismos de control generales	91
Organismos de Apoyo, Regulación y Estandarización de actividades	93
2.2.5 Objetivos de las organizaciones.....	96
Actividad a ser desarrollada:	97

2.3. Sectores de la economía. 97

Actividad a ser desarrollada:	103
-------------------------------------	-----

2.4 La Gerencia. 103

2.4.1 Niveles y competencias gerenciales	104
2.4.1.1 Niveles Gerenciales	104
2.4.1.2 Competencias gerenciales	105
Actividad a ser desarrollada:	107
Tareas de la Unidad	107

UNIDAD 3 LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN 109

3.1 Evaluación Externa e Interna 109

3.1.1 Ambiente Externo	112
3.1.1.1 Macroambiente.....	113
3.1.1.2 Microambiente	119
3.1.2 Ambiente Interno	121
Actividad a ser desarrollada:	124
Tareas de la Unidad	124

UNIDAD 4 PROCESO ADMINISTRATIVO..... 125

4.1 Proceso Administrativo.....	125
4.1.1 La Planeación dentro del Proceso Administrativo.....	126
4.1.1.1 Principios de Planeación.....	127
4.1.1.2 Tipos de Planeación en cada nivel Organizacional.....	129
4.1.1.3 Objetivos de la planeación.....	132
4.1.1.4 Métodos, técnicas y herramientas de la planeación.....	132
Actividad a ser desarrollada:	136
4.1.2 La Organización Dentro Del Proceso Administrativo.....	138
4.1.2.1 Conceptualización, importancia y generalidades de la organización.....	138
4.1.2.2 Principios de la Organización.....	141
4.1.2.3 Estructura organizacional: diseño.....	143
4.1.2.4 Tipos de Estructuras.....	144
4.1.2.5 Jerarquías administrativas u organizacionales.....	151
4.1.3 La Dirección dentro del Proceso Administrativo	156
4.1.3.1 Funciones de dirección y cambios en las organizaciones.....	157
4.1.3.2 La dirección y la toma de decisiones.....	158
4.1.3.3 Principios de Dirección.....	159
4.1.3.4 Tipos de dirección.....	160
4.1.3.5 Niveles de dirección.....	161
4.1.3.6 Técnicas de dirección.....	162
Actividad a ser desarrollada:	164
4.1.4 El control dentro del Proceso Administrativo	166
4.1.4.1 Principios de control.....	167
4.1.4.2 Etapas de control.....	168
4.1.4.3 Tipos de control.....	168
4.1.4.4 Niveles del control.....	169
4.1.4.5 Indicadores de control.....	170
Actividad a ser desarrollada:	172
Tareas de la Unidad	124

BIBLIOGRAFÍA 178

ANEXO 1 EJEMPLO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL APLICADO A UN LABORATORIO DE MICROBIOLOGÍA (REALIZADO EN EL AÑO 2020 POR LA AUTORA DEL LIBRO)..... 179

Contenido Figuras.

<i>Figura 1. El Origen de la Administración.....</i>	<i>1</i>
<i>Figura 2. Paleolítico, Neolítico y Edad de los metales.....</i>	<i>3</i>
<i>Figura 3. Resumen del desarrollo administrativo en la Prehistoria o Comunidad Primitiva</i>	<i>5</i>
<i>Figura 4. Resumen del desarrollo administrativo en la Edad Antigua.....</i>	<i>9</i>
<i>Figura 5. Aportes científicos, industriales y administrativos de China.....</i>	<i>10</i>
<i>Figura 6. Aportes científicos, industriales y administrativos mesopotámicos</i>	<i>11</i>
<i>Figura 7. Aportes científicos, industriales y administrativos de la India.....</i>	<i>12</i>
<i>Figura 8. Aportes científicos, industriales y administrativos de Egipto.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 9. Aportes científicos, industriales y administrativos griegos</i>	<i>14</i>
<i>Figura 10. Jerarquización de las monarquías.....</i>	<i>17</i>
<i>Figura 11. Jerarquización del clero.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 12. Jerarquización del feudalismo</i>	<i>22</i>
<i>Figura 13. Resumen del desarrollo administrativo en la Edad Media.....</i>	<i>24</i>
<i>Figura 14. Hechos relevantes de la conquista de América.....</i>	<i>29</i>

Figura 15. Estamentos en la edad moderna	30
Figura 16. Acontecimientos más importantes en la edad moderna	32
Figura 17. Resumen del desarrollo administrativo en la Edad Moderna	33
Figura 18. Acontecimientos más importantes en la Edad Contemporánea	42
Figura 19. Períodos de la época aborigen en Ecuador	50
Figura 20. Sitios arqueológicos del Paleoindio.	51
Figura 21. Etapas y hechos más relevantes de la Época Colonial del Ecuador	54
Figura 22. Jerarquización del poder en la Época Colonial de Ecuador	55
Figura 23. Regiones en la Época Colonial de Ecuador	57
Figura 24. Características de la época colonial en el Ecuador	58
Figura 25. Organismos de la Época Colonial de Ecuador	59
Figura 26. Acontecimientos más importantes en la época colonial en el Ecuador	60
Figura 27. Acontecimientos más importantes en la época Republicana en el Ecuador	69
Figura 28. Ejes del Plan Nacional de Desarrollo	73
Figura 29. Importancia de estudiar administración (ámbito personal)	77
Figura 30. Importancia de estudiar administración (ámbito empresarial)	78
Figura 31. Administración Ciencia, Técnica y Arte	80
Figura 32. Productividad, Competitividad, Rentabilidad	82
Figura 33. Funciones del Estado	82
Figura 34. Divisiones del Gobierno en el Ecuador	84
Figura 35. Fases de la administración pública	85
Figura 36. Organizaciones Formales e Informales	86
Figura 37 Segunda clasificación de los objetivos organizacionales	87
Figura 38. Características, Elementos Básicos y Objetivos de la Organización	89
Figura 39. Organismos de Control para Organizaciones públicas y privadas	95
Figura 40. . Primera clasificación de los objetivos organizacionales	96
Figura 41. Segunda clasificación de los objetivos organizacionales	97
Figura 42. Sectores de la economía en el Ecuador	98
Figura 43. Clasificación de los Sectores de las PYMES en el Ecuador	99
Figura 44. Clasificación general de las organizaciones	100
Figura 45. Clasificación de las organizaciones en el Ecuador de acuerdo a la Ley de Compañías	101
Figura 46. Niveles Gerenciales	104
Figura 47. Adaptabilidad de las organizaciones a su entorno	109
Figura 48. Ambientes externo e interno de la organización	110
Figura 49. Entornos del Ser Humano	111
Figura 50. Entornos de la organización	112
Figura 51. Ambiente Externo	112
Figura 52. Macroambiente	113
Figura 53. Artículos Referentes a los derechos de la naturaleza según la Constitución del Ecuador (2008)	116
Figura 54. Elementos de la Identidad Cultural	117
Figura 55. Elementos Adicionales de la Identidad Cultural	118
Figura 56. Microambiente	119
Figura 57. Elementos del Ambiente Interno	121
Figura 58. Proceso Secuencial	125
Figura 59 y 60 Principios de la Planeación	127
Figura 61 Tipos de Planes	131
Figura 62 Tipos de Planificación	132
Figura 63 Ejemplo de Flujograma	133
Figura 64 Ejemplo Diagrama de Gantt	135
Figura 65. Ejemplo 1 Relación de recursos materiales y humanos	140
Figura 66. Ejemplo 2 Relación de recursos materiales y humanos	140
Figura 67. Principios de una organización.	142
Figura 68 Proceso del Diseño Organizacional	144
Figura 69. Características de las Estructuras Organizacionales	145
Figura 70 Ejemplo de un Organigrama Estructural	146
Figura 71 Ejemplo de un Organigrama Funcional	147
Figura 72 Ejemplo de un Organigrama Posicional	148

Figura 73. Ejemplo 2 de una Organigrama Posicional	149
Figura 74. Ejemplo de un Organigrama Mixto Jerárquico	150
Figura 75. Ejemplo de Organigrama Mixto Circular	150
Figura 76. Estructuras Menos Conocidas	151
Figura 77. Tipos de Jerarquías Organizacionales.	152
Figura 78 Jerarquía Militar	153
Figura 79. Jerarquía de un Cuerpo de Bomberos	154
Figura 80 Dirección y sus elementos	157
Figura 81 Los principios de la Dirección	159
Figura 82. Tipos de Dirección	160
Figura 83. Niveles de la dirección	161
Figura 84. Técnicas de Dirección	163
Figura 85. Principios del Control	167
Figura 86. Etapas del Control	168
Figura 87. Tipos de Control	169
Figura 88. Niveles de Control	170
Figura 89. Indicadores de control	171

Contenido Tablas.

Tabla 1. Línea de Tiempo de la evolución administrativa	2
Tabla 2. Inventos y descubrimientos	2
Tabla 3. Edad Antigua	8
Tabla 4. Edad Media	20
Tabla 5. Edad Moderna	29
Tabla 6. Edad Contemporánea	38
Tabla 7. Línea de tiempo de la historia ecuatoriana	48
Tabla 8. Principales culturas ecuatorianas	53
Tabla 9. Época colonial en el Ecuador	56
Tabla 10. Época colonial en el Ecuador	56
Tabla 11. Presidentes de la República del Ecuador	68
Tabla 12. Ejemplo de competencias técnicas de alta Gerencia	105
Tabla 13. Ejemplo de competencias conductuales de alta Gerencia	106

Contenido Imágenes

Imagen 1. Época primitiva	3
---------------------------	---

Contenido Figuras Anexos.

Figura Anexo. 1. Ejemplo de Diagnostico Situacional	179
---	-----

UNIDAD 1: HISTORIA UNIVERSAL DESDE LA PERSPECTIVA DE DESARROLLO SOCIAL Y ADMINISTRATIVA

1.1 Evolución histórica de la administración.

Desde tiempos remotos el hombre ha visto importante administrar los recursos que dispone, por lo que se puede considerar que la administración nace con el apareamiento de la humanidad; a continuación, en la *Figura 1* “El Origen de la Administración”, se encuentra un resumen de la evolución de la administración; evidenciándose que desde la prehistoria hasta la fecha sigue presente; evolucionando conforme evolucionan las necesidades del ser humano respecto a los cambios del entorno.

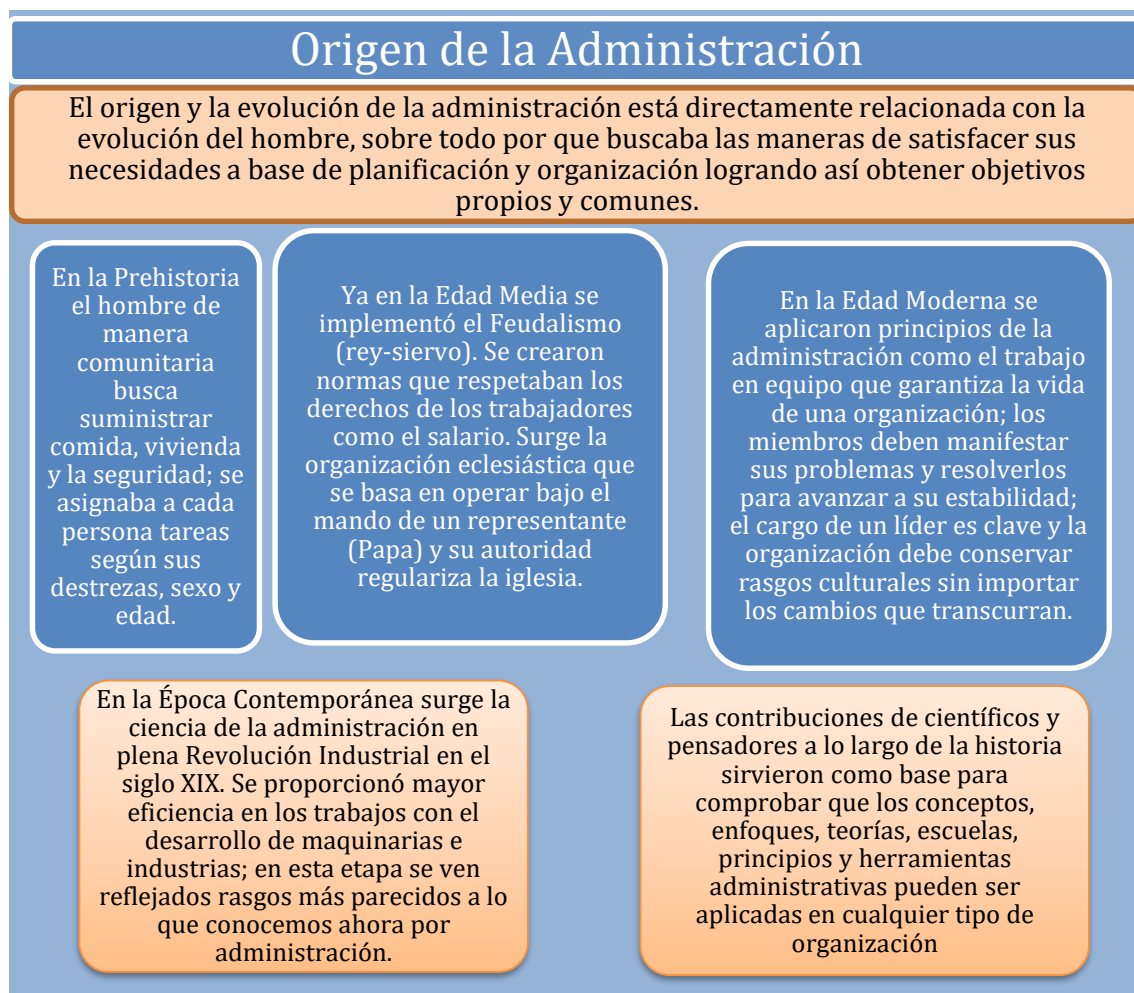


Figura 1. El Origen de la Administración
Fuente: Elaborado por la Autora

En la *tabla 1 “Línea de Tiempo de la Administración”*; se pueden observar las etapas de la Historia Universal mismas que serán desarrolladas posteriormente desde la perspectiva Administrativa.



PREHISTORIA O COMUNIDAD PRIMITIVA	EDAD ANTIGUA	EDAD MEDIA	EDAD MODERNA	EDAD CONTEMPORÁNEA
3.500 millones de años a.C. Hasta la aparición de la escritura	3.500 años a.C. Hasta caída del Imperio Romano	Siglo V Hasta el Descubrimiento de América	Siglo XV Hasta la Revolución Industrial	Siglo XX hasta la fecha

Tabla 1. Línea de Tiempo de la evolución administrativa
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.1 Prehistoria o Comunidad Primitiva

Los seres vivos están en la tierra hace aproximadamente 3.500 millones de años a.C., el ser humano era un mamífero primate; en el período terciario se encontraron indicios de la existencia de primates desarrollados con cierto grado de raciocinio también llamados Australopithecus y el Homo. A continuación, se puede observar la evolución de los inventos y descubrimientos más relevantes de esa época:

INVENTOS Y DESCUBRIMIENTOS	FECHA MÁS ANTIGUA ESTIMADA (A.C.)
Talla de piedra	3'000.000
Trabajo de la piel	1'800.000
Uso del fuego proveniente de la naturaleza	400.000
Pigmentos	150.000
Encendido del fuego	40.000
Primeras manifestaciones artísticas	33.000
Objetos de cobre más antiguos	9.500
Domesticación de animales	8.000
Útiles de piedra pulimentada, cerámica, azada,	7.000
hoz dentada, mortero, tejido, telar	
Sistemas de regadío	5.000
Monumentos megalíticos	4.800
Minería, moldeado del cobre.	4.000
Rueda, torno, horno, arado, balanza	3.500
Metalurgia del bronce	3.000
Metalurgia del hierro	1.400

Tabla 2. Inventos y descubrimientos
Fuente: Elaborado por la Autora



Época primitiva, prehistoria o edad de piedra.
Considerada desde la aparición del hombre hasta el invento de la escritura.

Imagen 1. Época primitiva
Fuente: <https://pixabay.com/>

La época Prehistórica se divide en: Paleolítico, Neolítico y la Edad de los metales, cuyas características más relevantes son:

El Paleolítico con el apareamiento de los primeros utensilios, armas y herramientas de piedra y hueso; hasta las sorprendentes manifestaciones artísticas del cuaternario (pinturas rupestres en las cuevas).

El homo sapiens apareció en África hace 200.000 años y hace 40.000 años ya estaba distribuido por todo el viejo mundo, en los primeros tiempos eran nómadas, vivían de la recolección de frutos, la caza y la pesca, que les proveía del alimento diario; se agruparon para defenderse de los peligros (principalmente de grandes animales) refugiándose en cuevas; elaboraron trampas para cazar; arpones para pescar, agujas para coser las pieles, etc.

Neolítico cuando el ser humano empieza a realizar asentamientos, surge la agricultura y domesticación animales, las personas se dedicaban a variados oficios; aparece la cerámica, artesanía y el comercio; surgen conceptos incipientes de propiedad y herencia de la tierra, se desarrolla la vivienda la construcción de complejos megalíticos y los centros poblados, dando inicio a lo que luego serían las ciudades.

Aparece la forma de autoridad distinta a la del jefe de cacería, al convertirse en jefe permanente, o cuando el más anciano respetado por su experiencia y conocimiento asume esa responsabilidad

Edad de los metales nace la utilización de los metales para elaborar instrumentos, así se desarrolla la metalurgia que comienza primero con el cobre, pero al ser demasiado blando fue sustituido más tarde por el bronce.

Figura 2. Paleolítico, Neolítico y Edad de los metales
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.1.1 Características y evolución de la administración en esta época:

- Existían pocos asentamientos, la mayor parte de los grupos sociales de esa época eran nómadas, hasta que empezaron a asentarse después de conocer la agricultura y domesticación de animales.
- El hombre trabaja para subsistir (comer, vestirse, protegerse de peligros); no existía un sistema productivo como lo conocemos ahora; más bien un comunismo primitivo en el que no existen clases sociales ni propiedad privada.

- Posteriormente con los asentamientos se crean las tribus o clanes; nace la necesidad de agruparse y cooperar entre sí mediante la protección y búsqueda de comida.
- Toman de la naturaleza únicamente lo que necesitan, lo demás es dejado en la misma naturaleza.
- Tanto la producción como la distribución eran colectivos; es decir todo era de todos, especialmente los alimentos que se distribuían de manera igualitaria.
- La jerarquía estaba dada a partir del más anciano, por los conocimientos que este tenía (experiencia).
- Nace la especialización a partir de las habilidades y destrezas que demuestran tener los diferentes miembros de las tribus, se distribuyen las actividades u oficios, también conocido como especialización (caza, recolección, fabricación herramientas, confección vestimenta y cestas para recolección a base de fibras vegetales, domesticación de animales, cuidado de la tribu, etc.)
- Sociedad basada en la cooperación, elaboran trampas para cazar, arpones para pescar agujas para coser las pieles; comienzan a decorar sus cuevas con pinturas rapés, uso de pigmentos.
- Aparece la comercialización e intercambio de productos o animales; con lo que también aparecen los primeros conceptos de propiedad y herencia.
- Poco a poco se desarrollan conceptos como vivienda y demás construcciones comunitarias como templos, plazas, cementerios, etc., dando inicio a lo que luego serán los poblados y ciudades.
- Al final de esta época se evidencia el desarrollo en la arquitectura por medio de la construcción de grandes templos megalíticos; metalurgia con la aleación de varios metales para incrementar dureza vital para su defensa ya que perfeccionaron sus armas; y agricultura por medio de las terrazas, sistemas de riego y demás conocimientos astronómicos que determinaban los ciclos agrícolas, técnicas que incrementaron la productividad.

1.1.1.2 Modos de producción de esta época:

El modo de producción primitivo fue el predominante; en la teoría marxista, también es conocida como una etapa del desarrollo de las formaciones económico-sociales; las características principales son el bajo nivel de desarrollo de las fuerzas productivas, la propiedad en común de la tierra, las herramientas y distribución igualitaria de los alimentos.

En las relaciones sociales de producción de las sociedades primitivas inicialmente no existían clases sociales ni tampoco organización central, pues

todas sus relaciones sociales eran comunitarias; y lo más importante, no existía la explotación del hombre por el hombre.

A continuación, en la *figura 3*, se puede observar en resumen la evolución administrativa en la época.

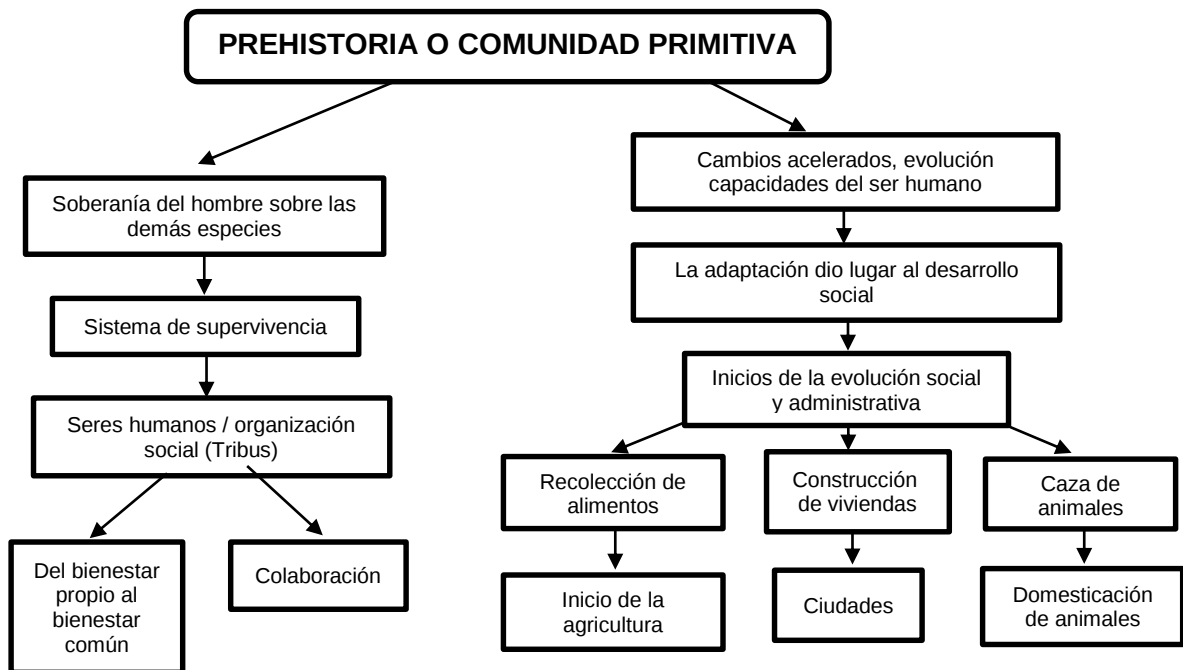


Figura 3. Resumen del desarrollo administrativo en la Prehistoria o Comunidad Primitiva
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema, debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=nm1xbHydsWQ>
- <https://www.youtube.com/watch?v=sHK24fKGfKQ>
- <https://www.youtube.com/watch?v=pfSvgkLVJPg>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los dos videos enumera todos los conceptos referentes a la administración en la prehistoria que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el siguiente formato:

Concepto	Criterio
Ej. Especialización	Este criterio surge con la necesidad de realizar mejor las tareas; al darse cuenta que ciertos miembros de las tribus tenían diferentes habilidades, destrezas o atributos físicos, que podían ser aprovechados por todos; como por ejemplo actividades innatas para la agricultura, caza, pesca, defensa de territorio, etc.

1.1.2 Edad Antigua.

Durante este período aparecen las grandes civilizaciones en el cercano y lejano Oriente, el mundo griego, la civilización Helénica y el Imperio Romano donde aparece el cristianismo, etc.; se puede citar como las civilizaciones más importantes de esta época las siguientes:

LOS SUMERIOS	Con los sumerios florecieron las grandes civilizaciones antiguas en Mesopotamia zona de confluencia de los ríos: Tigris y Éufrates, su cultura fue heredada por los asirios y babilonios; aquí se destacan tres períodos: Protohistórico se empezaron a construir obras monumentales, se incorporó el arado de tracción y se desarrolló la escritura. Dinástico Temprano (2700 - 2400 a.C.) se desarrolló la agricultura a gran escala, el pastoreo y el comercio, se instauró la figura del rey, guerrero y esclavos. Arcadio se establecieron pesos y medidas, responsabilidad mutua en los contratos, Códigos y Leyes; surge el registro de las transacciones comerciales en tablillas hechas de arcilla, algo parecido a lo que hoy en día se conoce como libro diario.
EL ANTIGUO EGIPTO	Esta cultura floreció a orillas del río Nilo llamado el río de los dioses por que trae la vida a toda esta zona, que se encuentra rodeada por desiertos; esta cultura tuvo una duración de 3.000 años. La escritura en Egipto aparece en el año 3000 y era atribuida al Dios de la sabiduría; se conoce tres tipos de escritura: la jeroglífica que es la más conocida, la hierática que es una escritura cursiva usada en papiros, y la demótica que es más rápida y popular. En esta época están muy marcadas las clases sociales, lideradas por la monarquía absoluta dirigida por el Faraón considerado no solo como un rey sino como un Dios; las demás clases sociales de esa época se encuentran en la <i>figura 10</i>.

CULTURA ASIRIA	Este gran ejército contribuyó a que entre los años 1318 a.C. y 1050 a.C., el Imperio Asirio se convirtiera en el primer gran imperio militar de la Mesopotamia. Fue un poderoso imperio militarista y conquistador, su escritura era parecida a la babilónica escribían sobre tablillas de arcilla. El pueblo asirio obedecía a su rey, que era además comandante en jefe del gran ejército compuesto por infantería y caballería; fue el primer ejército que se conoce, que utilizó armas de hierro. Los reyes de los pequeños reinos vecinos no tenían otra opción que declararse súbditos del rey asirio y de pagar a modo de regalo grandes cantidades de oro, plata y piedras preciosas. (Becerra, 1994)
CIVILIZACIÓN CHINA	Sus orígenes se remontan a los Chin (pueblos bárbaros) quienes transforman su cultura y desarrollan un gran ejército por medio de las conquistas obtenidas en las guerras; estratégicamente ampliaron sus territorios conquistando tierras fértiles y productivas llanuras; una forma de consolidación fue atacar el sistema feudal, es decir a los pequeños reinos consolidando grandes ciudades. (Méndez, Rey, & Fernandez, 2003) En 222 a.C. el emperador Shinh-huang-ti, dividió al país en zonas militares donde puso gobernantes civiles y militares en cada una de ellas, concedió las tierras mediante el pago de tributos, construyó caminos y erigió la Gran Muralla China. La constitución de Show fue uno de los manuales que usaban en aquel tiempo donde se detallaba la tarea que debía realizar cada uno de los sirvientes.
LOS FENICIOS	Esta civilización se desarrolló en Fenicia, estrecha franja de territorio comprendida entre la cordillera del Líbano y el Mediterráneo. Los fenicios fundaron ciudades independientes cada una con un monarca y nunca se congregaron en un solo estado, el comercio fue la base de su organización y de su esplendor.
LOS PERSAS	Darío reinó entre 522 - 486 a.C.; el Imperio Persa fue el más extenso de Oriente, su grandeza resurgió más tarde bajo el segundo imperio con la dinastía Sasánida.

LOS GRIEGOS	Se divide en cuatro períodos: Formativo desde las primeras migraciones, cuando florece la cultura Minoica que influyó de manera determinante en el desarrollo posterior de Grecia, pues impulsó la navegación, la agricultura, el pastoreo y el intenso comercio marítimo con Egipto y Asia Menor. En esta época varios filósofos de manera indirecta conceptualizaron puntos claves que luego ayudarían a definir el significado de administración. La Edad Media Griega Su economía fue agrícola que dio lugar a una poderosa clase de terratenientes, sustituyendo a la monarquía e instaurando un gobierno aristocrático, configuró la ideología religiosa olímpica (Dioses del Olimpo), son de esta época los poemas épicos como la Ilíada y la Odisea. Época Arcaica Las tierras dejaron de ser suficientes para alimentar a la población, por lo que muchos griegos emigraron y fundaron sus propias ciudades o colonias; estas eran independientes respecto a sus antiguas ciudades madre, aunque siempre mantuvieron lazos económicos, culturales, religiosos y políticos con ellas. Grecia clásica notable desarrollo artístico y el surgimiento de la filosofía, cuyo apogeo se dio con Sócrates, Platón y Aristóteles. El pensamiento filosófico fue influenciado por el contacto con culturas de oriente a través de sus colonias y por la adopción de un alfabeto semítico, que les permitió cambiar la percepción sobre sí mismos y buscaron respuestas trascendiendo las explicaciones míticas.
ALEJANDRO MAGNO Y LA CIVILIZACIÓN HELENÍSTICA	Con solo 12 años Alejandro Magno conformó el mayor imperio que haya conocido la humanidad; heredó de Filipo II el reino que estaba conformado por Macedonia y la región de Epiro. Se caracterizó por gobernar como un déspota; destruyó Tebas, emprendió la campaña contra Persia, se apoderó de Siria, Mesopotamia y Egipto, donde fundó la ciudad de Alejandría; cuando proyectaba la conquista de Arabia, murió a los 33 años víctima de la fiebre palúdica.
EL IMPERIO ROMANO	El gran Imperio Romano fue fundado por Augusto, tuvo una enorme influencia en el mundo occidental, asegurando la paz en las ciudades mediterráneas y difundiendo el estilo de vida romano en todos sus dominios; bajo las dinastías imperiales que siguieron a Augusto; Roma tuvo su mayor apogeo y prosperidad, alcanzó su máxima expansión territorial en esta época que además fue considerada como el siglo de oro de las letras romanas donde destacaron poetas como: Horacio, Ovidio, y Virgilio quienes con su obra marcaron la cúspide de la poesía romana. Una clara prueba de su organización fue el manejo que tuvo el imperio romano de sus empresas; ya que las clasificaron en: Públicas, Semipúblicas y Privadas, clasificación que hasta hoy en día permanecen.

Tabla 3. Edad Antigua
Fuente: Elaborado por la Autora

A continuación, en la *figura 4*, se puede observar en resumen la evolución administrativa en la época.

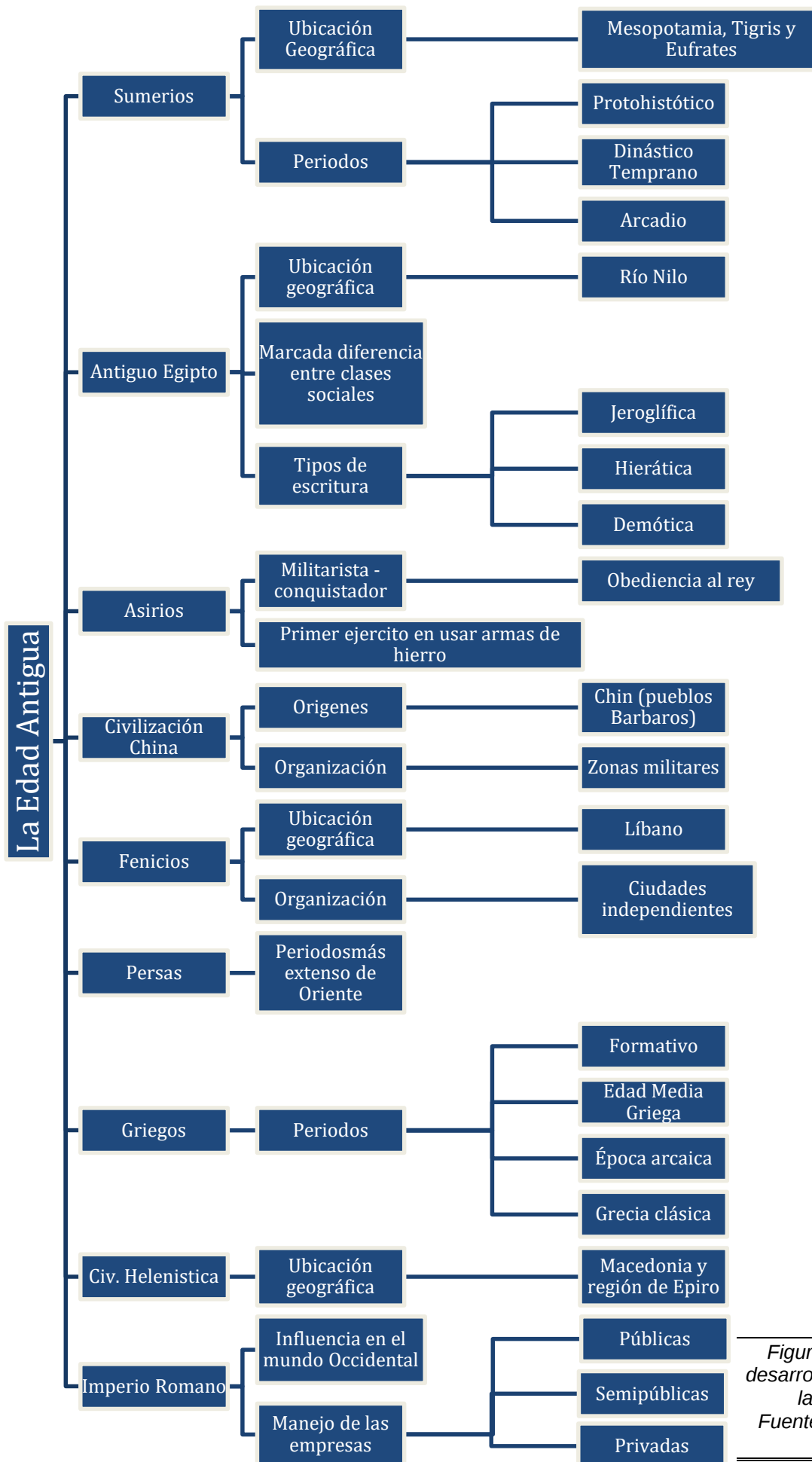


Figura 4. Resumen del desarrollo administrativo en la Edad Antigua
 Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.2.1 Principales aportes científicos, industriales y administrativos de las culturas más avanzadas a la humanidad en la época antigua.

China.

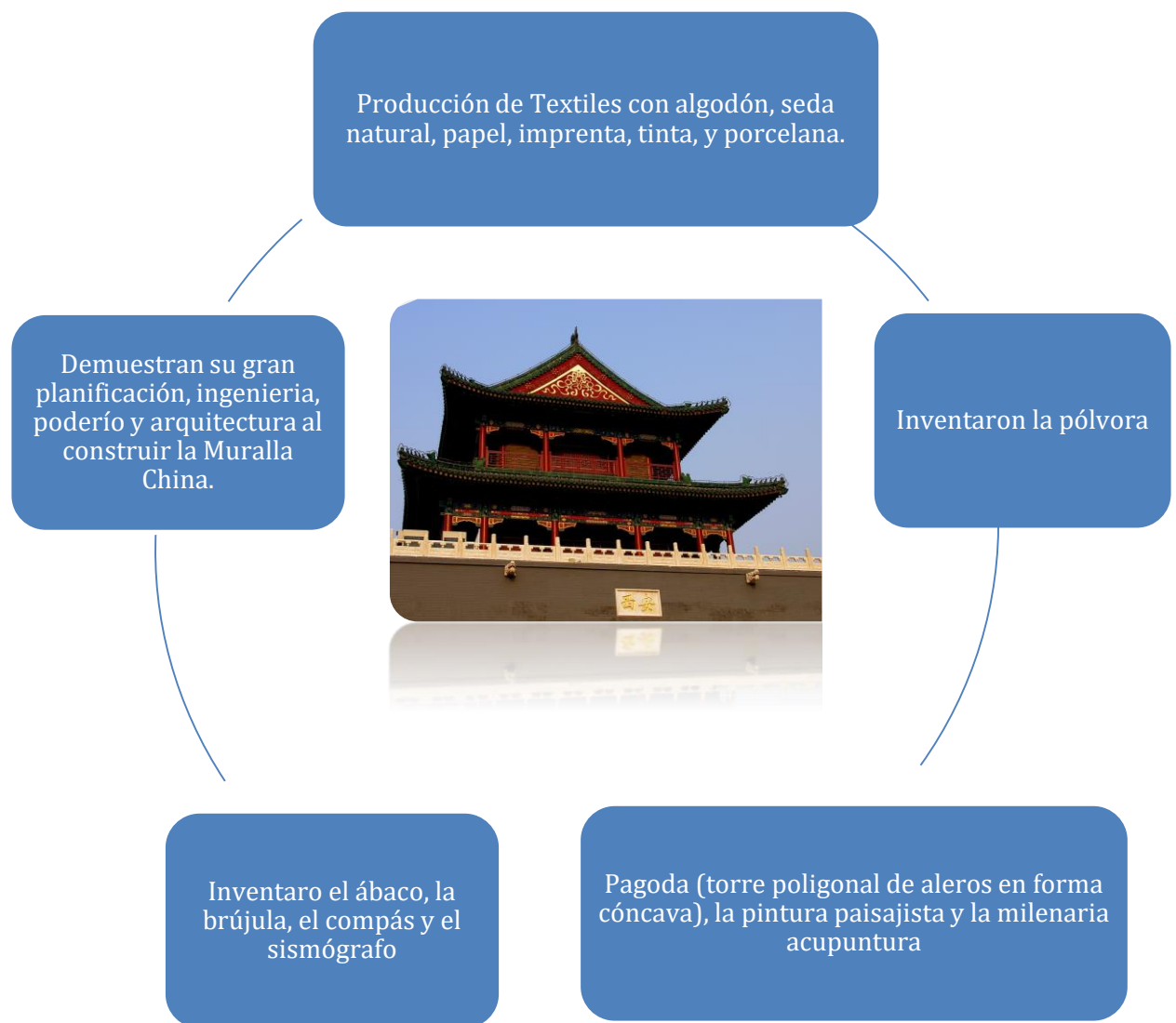


Figura 5. Aportes científicos, industriales y administrativos de China
Fuente: Elaborado por la Autora Imagen: pixabay.com

Mesopotamia.

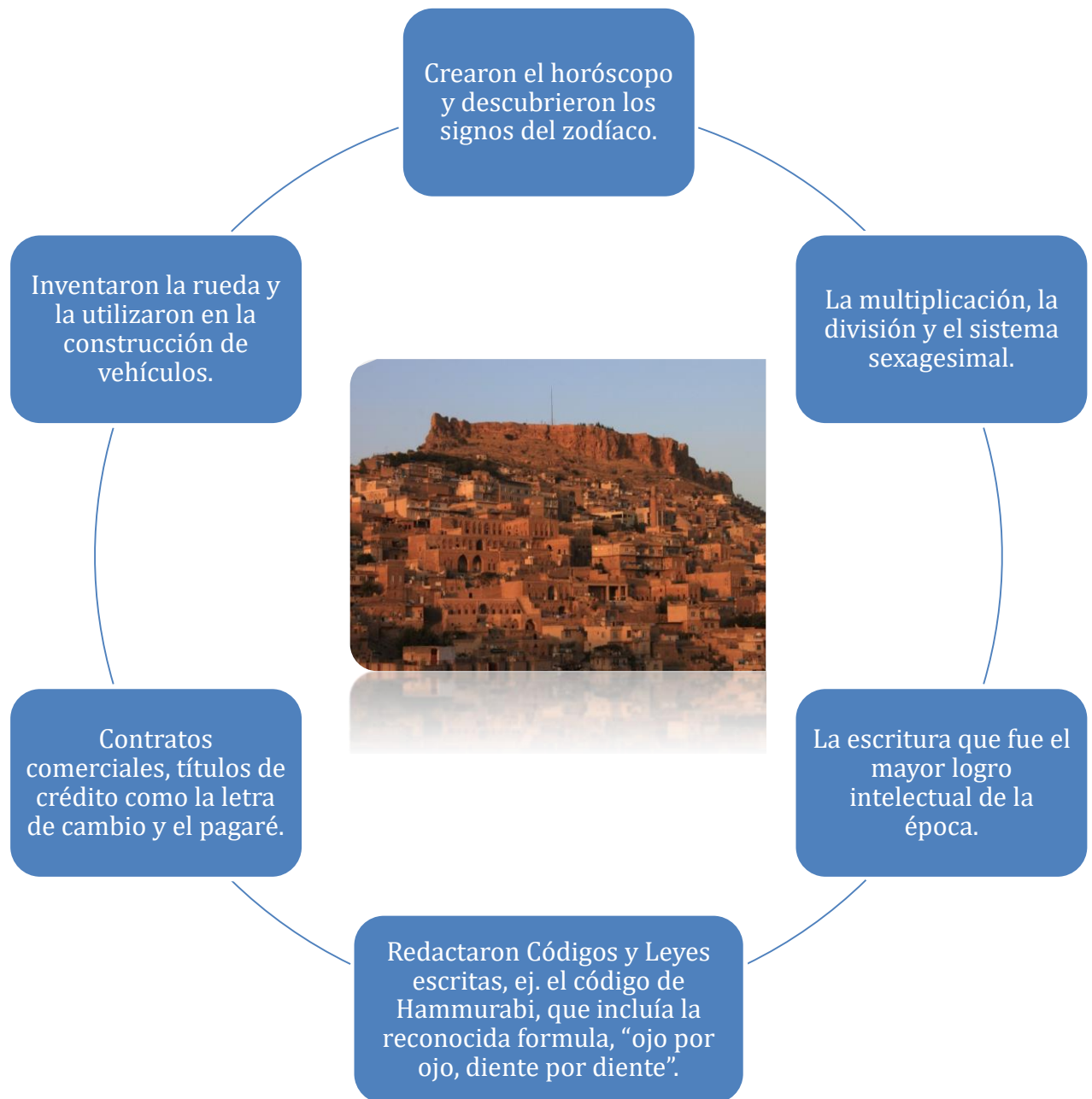


Figura 6. Aportes científicos, industriales y administrativos mesopotámicos
Fuente: Elaborado por la Autora Imagen pixabay.com

India.

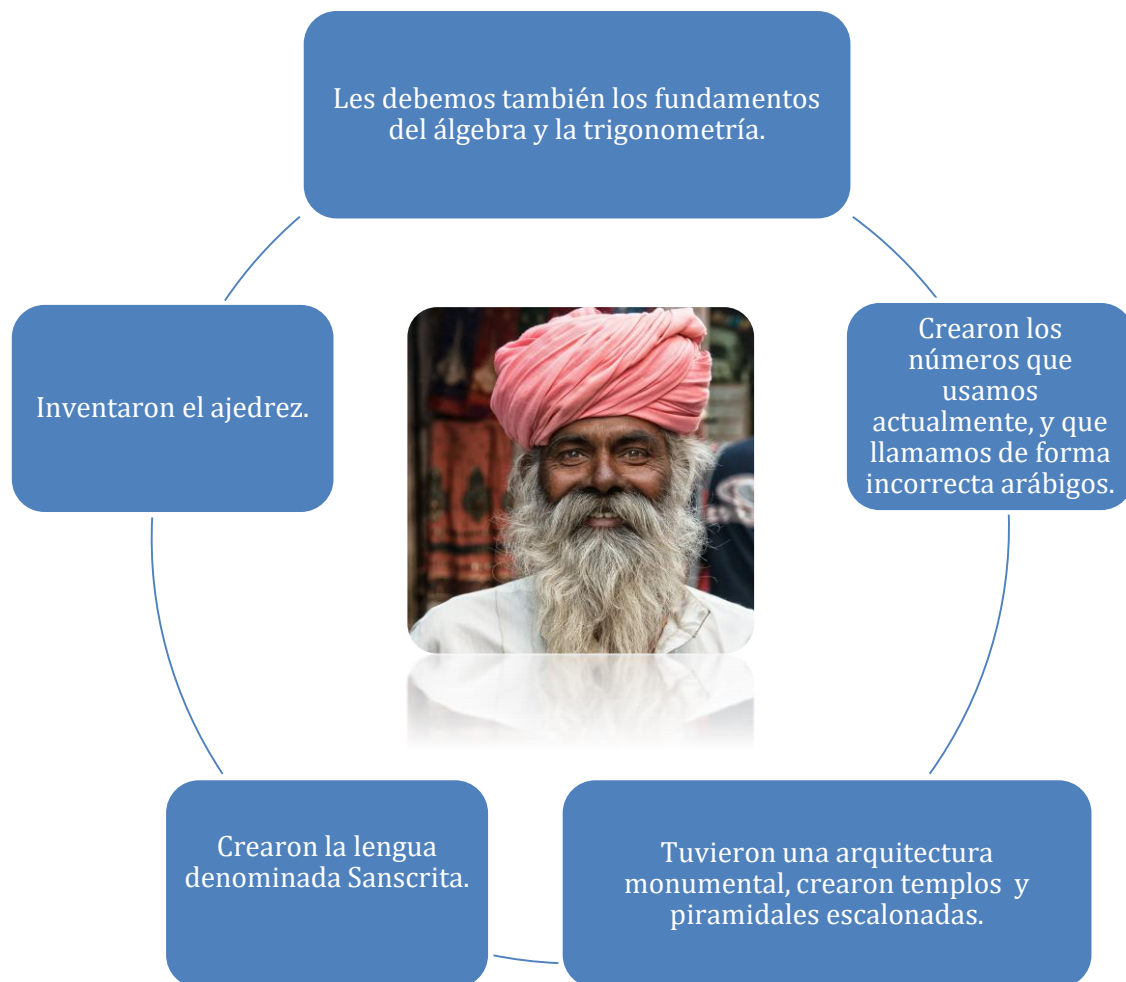
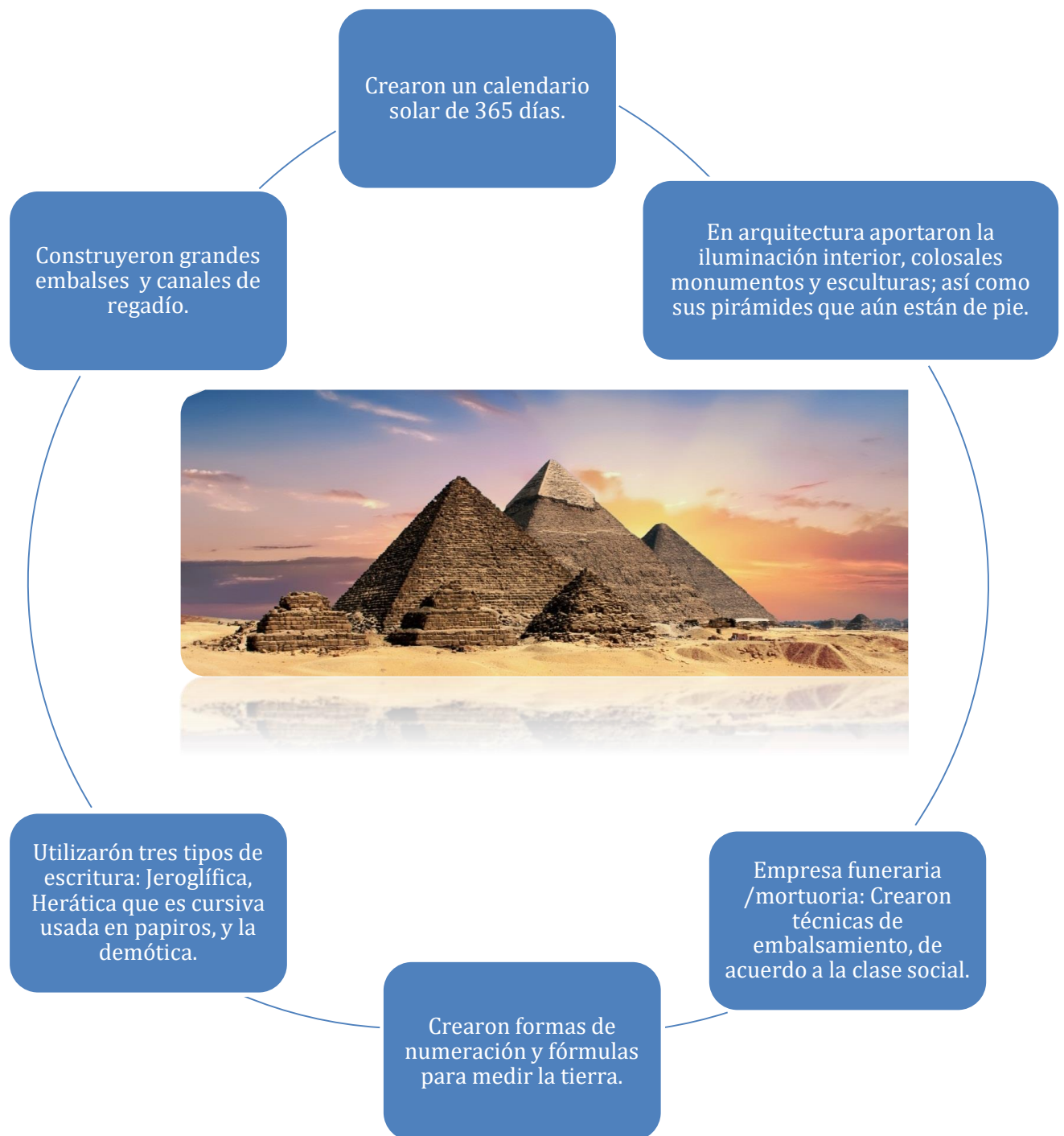


Figura 7. Aportes científicos, industriales y administrativos de la India
Fuente: Elaborado por la Autora Imagen pixabay.com

Egipto.



*Figura 8. Aportes científicos, industriales y administrativos de Egipto
Fuente: Elaborado por la Autora Imagen pixabay.com*

Grecia.

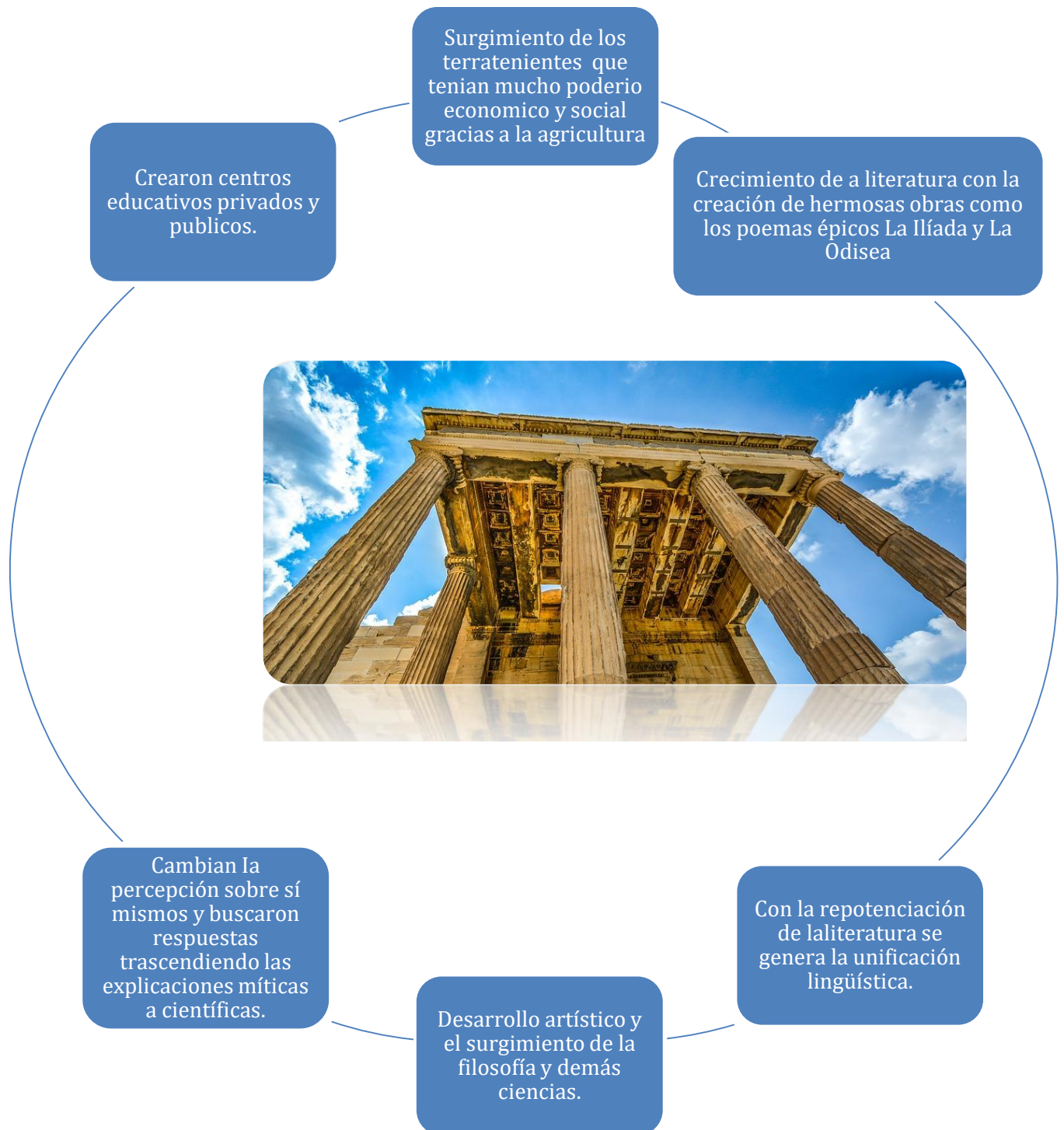


Figura 9. Aportes científicos, industriales y administrativos griegos
Fuente: Elaborado por la Autora Imagen pixabay.com

1.1.2.2 Características y evolución de la administración en esta época:

- Mejora de la comunicación gracias al nacimiento de la escritura, que no solo contribuye a la comunicación, sino que también empieza la transmisión de conocimientos (identidad cultural) de manera más precisa y perdurable que la verbal; ya que pasan de manera casi exacta de generación a generación, ejemplo la organización dentro de las civilizaciones.
- Aparecen las grandes civilizaciones en el cercano y lejano oriente.
- Repartos de territorio, pertenencia de tierras, propiedad privada, plusvalía.
- Se inventaron las primeras monedas; acuñadas por los griegos con una aleación de oro y plata, mejorando drásticamente el comercio.
- Tras las diferentes conquistas de territorio se genera una fusión de culturas y conocimientos.
- Se crean los primeros centros educativos, con lo que se afianza más la especialización.
- Construcción de obras colosales a base de utilización de ciencias exactas, planificación y organización de recursos.
- Desarrollo de la agricultura por medio de técnicas de desborde de agua de los ríos, incorporación de arado de tracción, etc., generando la agricultura a gran escala.
- Se establecieron pesos y medidas para que sea más fácil comercializar los productos.
- Surgió el concepto de contratos y la responsabilidad mutua que esto implica.
- Aparecen los decretos o mandatos.
- Aparecen las monarquías ver *figura 10*
- Se especializan los Agrimensores que eran quienes median las tierras y designaban los lugares para la construcción de canales, otras obras de ingeniería, linderos de propiedad y tenencia de tierras.
- Se amplía el comercio por medio de la navegación, llegando a tierras cada vez más lejanas, con navíos más fuertes y preparados.
- Inicio de jerarquías militarizadas; se potencian y especializa el ejército en infantería (arqueros y piqueros) y caballería, con uso de armas de hierro y protección corporal primero con una coraza hecha con trozos de cuero, posteriormente de armaduras que cubrían partes vulnerables de su cuerpo.
- Aparecen los diezmos o pagos que tenía que hacer el pueblo a su rey, pago que se podía hacer en moneda, oro plata, piedras preciosas, animales o productos.
- Surge el cristianismo, transformando la religión católica; con lo que se crean dos eras fundamentales que marcan a toda la humanidad y su

historia antes de Cristo a.C. y después de Cristo d.C. No solo en esta religión sino en todas las existentes a la época también se evidencia el nacimiento de las jerarquías.

- Construcción de caminos terrestres para comunicación y comercio.
- Desarrollo de la metalurgia y cerámica con el uso de moldes inicia la producción en serie, y con énfasis en los detalles y acabados se potencia la estética y calidad. Dentro del desarrollo económico de esa época tiene gran importancia el trabajo de los artesanos, ya que tomaron mucha popularidad y reconocimiento; eran muy cotizados por la gran demanda que tenían sus productos, cada vez más especializados cuidando los detalles minuciosamente dotando de belleza a sus productos, como por ejemplo los descubiertos en las excavaciones egipcias, que son un gran tesoro de la humanidad.
- Con la conquista y reparto de territorio aparecen los terratenientes que pasó a detentar el poder, sustituyendo a la monarquía instaurando un gobierno aristocrático u oligárquico.
- Reformas en las leyes, apareamiento de la democracia.
- Además de la monarquía en la que también gobernaba el clero; en algunos lugares surgen otros sistemas de gobierno; la República en Roma o la democracia en la antigua Grecia.

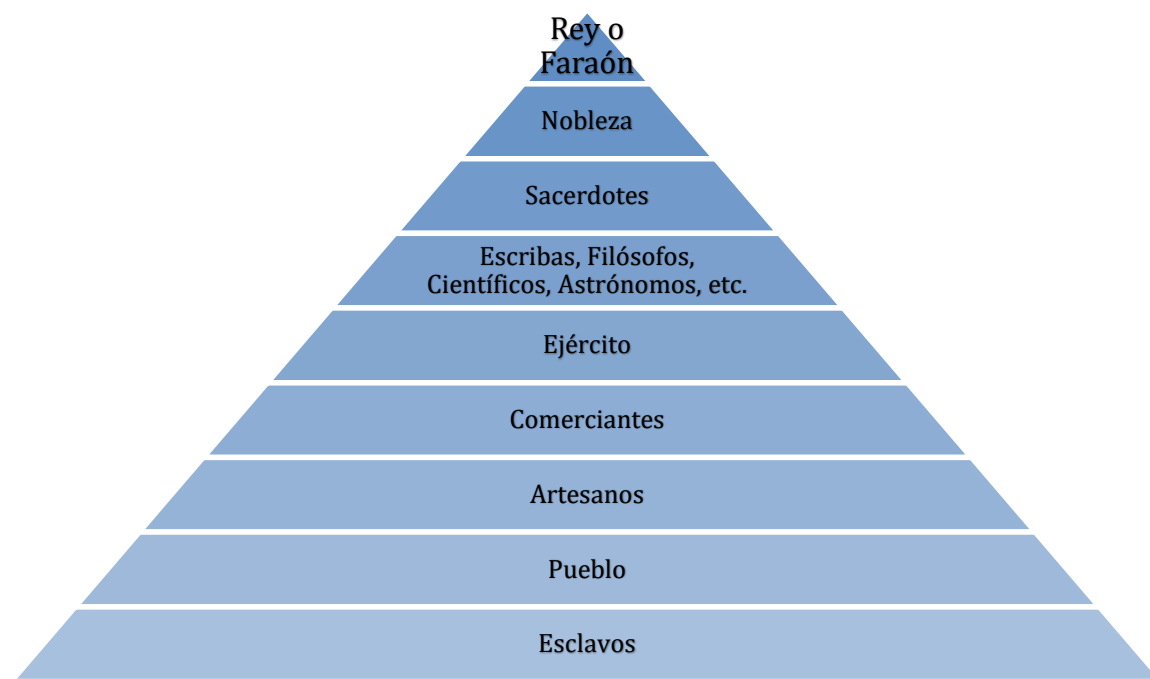
1.1.2.3 Formas de producción en esta época

El único modo de producción de esa época es el esclavista distinguiéndose dos clases sociales fundamentales y antagónicas que son los esclavistas y los esclavos. La principal característica del esclavismo es el apareamiento y desarrollo de la propiedad privada de los medios de producción (dueño de lo producido y dueño del productor).

Con el desarrollo de las ciudades y como resultado de las conquistas, aparecen las clases sociales; con ellas las diferencias abismales e injusticias de todo tipo; al estratificarse las clases sociales el esclavo quedó en la peor posición social ya que eran comercializados, regalados, maltratados y explotados, desde su nacimiento hasta su muerte, que generalmente era temprana producto de la mala alimentación y explotación laboral; textualmente en esa época los esclavos trabajaban hasta morir y morían a causa de su trabajo; con el agravante que no recibían una paga, solo vivienda (deplorable) comida (en pocas cantidades, no tenían una dieta adecuada ni balanceada) y algo de vestimenta (lo justo para cubrir sus cuerpos de la inclemencia del clima); no tenían acceso a la educación ni medicina.

Los esclavos eran propiedad de sus amos, carecían de libertad y no recibían ningún tipo de compensación o salario a cambio de su trabajo; la esclavitud nace de la división del trabajo; cuando las grandes civilizaciones seguían creciendo gracias a sus conquistas y necesitaban mano de obra que trabaje en sus nuevas tierras, en trabajos como agronomía, ingeniería, metalurgia, o cualquier actividad que necesite fuerza. Al inicio estos trabajos eran realizados por prisioneros de guerra, pero posteriormente se consideran a estos prisioneros como esclavos, al surgir el comercio e intercambio de ellos. Este modo de producción fue usado en casi todas las civilizaciones como: egipcios, babilonios, griegos, fenicios y romanos.

Jerarquización de las monarquías



*Figura 10. Jerarquización de las monarquías
Fuente: Elaborado por la Autora*

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=09kyKcr3Lyw>
- <http://wandacal-fundahistouni.blogspot.com/2012/02/modo-de-produccion-esclavista.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=levHgjdJCQM>
- Documental
<https://www.nationalgeographic.es/historia/2020/05/national-geographic-muestra-primera-funeraria-antiguo-egipto-intacta>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los tres videos enumera todos los conceptos referentes a la administración en la época antigua que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior.

Lee el documental que se encuentra en el último link y realiza un ensayo respecto a la empresa mortuoria del antiguo Egipto. (una página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

1.1.3 Edad Media.

Ocupa un milenio que comienza en el Siglo V (después de la desaparición del Imperio Romano de Occidente) y termina en el Siglo XV; entre sus características fundamentales está el enfrentamiento entre el islam y el cristianismo de Occidente. La división de Occidente, el fortalecimiento de los reinos europeos, las cruzadas, y entre otros eventos la guerra de los cien años ocurrió entre el Siglo V y XV.

Luego de tres Siglos de hegemonía política, el Imperio Romano de Occidente se vio amenazado por tribus bárbaras, que eran considerados como pueblos infieles, tras de esta caída se establecieron reinados bárbaros de pueblos situados cerca del Danubio; a partir del Siglo V, los germanos se repartieron el antiguo territorio romano de Occidente así: Vándalos, Godos, Visigodos, y Alanos en España; Francos y Burgundios en las Gallas; Anglosajones en Inglaterra; Alemanes y Sajones en Germania; Ostrogodos y Lombardos en Italia; se puede citar como datos relevantes de esta época, los siguientes:

EL IMPERIO BIZANTINO	Después de la caída del Imperio Romano de Occidente, el Imperio Bizantino se convirtió en el principal centro de poder en el mundo Mediterráneo. El Imperio Bizantino tuvo que enfrentar constantemente a los pueblos eslavos y turcos, ya que la localización de Constantinopla era estratégica estando cerca a los tres mares. En 1453 con la invasión de los turcos cae el Imperio Bizantino y cambia de nombre por el de Estambul.
IMPERIO CAROLINGIO	Después de la conquista de España por los musulmanes, la amenaza de su avance por Europa obligó al mundo cristiano a buscar políticas defensivas, para lo que era necesario reordenar el imperio de Occidente, tarea que cumplieron los Carolingios. Carlo Magno logra importantes conquistas y reunifica el occidente, conformó un extenso imperio que asemejaba el gran Imperio Romano de Occidente, con la excepción de la posesión musulmana de España.

FEUDALISMO	Se le denomina feudalismo a la forma especial que adquirió la organización social de los países europeos, durante la Edad Media y que consistió en la aparición de dos grandes clases: los Señores y los Vasallos (Profesor en línea, 2015) La falta de un poder central que siguió al ocaso del Imperio Carolingio, condujo a la formación de feudos como unidades autónomas y a la configuración de la Sociedad Feudal.
GREMIOS O ASOCIACIONES	Los gremios y las asociaciones fueron característicos de la edad media, como forma de organización del trabajo. En la primera mitad del siglo XII en París surge el hansa, un gremio mercantil, que concentraba en sus manos el privilegio exclusivo del comercio fluvial del suburbio parisino. Al mando de los Gremios de Artesanos estaban los Maestros, que a su vez eran los propietarios de las unidades de económicas, de la materia prima y controlaban la comercialización de los productos. Los Gremios monopolizaron sus oficios llegando a obtener el control absoluto en una cantidad elevada de ciudades europeas. Internamente sus miembros se dividieron en tres clases: Aprendices, Oficiales y Maestros. En los siglos XIV y XV, los oficiales fueron exigiendo mejores condiciones de trabajo y sueldos, al punto que organizaron huelgas. Se organizaron en lo que llamamos Asociaciones de Oficiales de los Gremios de Artesanos, que pueden ser vistos como los antecedentes más directos de los sindicatos de trabajadores de la actualidad.
LA IGLESIA CATÓLICA	A lo largo de la historia y de los siglos muchos conceptos, principios y normas administrativas que regían la organización pública, se fueron transfiriendo hacia la Iglesia Católica. Es así que la Iglesia llegó a configurar un sistema centralizado y organizado de forma jerárquica, con el Pontífice Máximo en la cúspide, seguido por Obispos, los Sacerdotes y por último los ministros. Al incrementar el número de fieles, la Iglesia Católica empieza a edificar estratégicamente iglesias en zonas con mayor concentración demográfica, hecho que administrativamente puede ser comparado con la creación de sucursales, demostrándonos una vez más la adopción por parte de la iglesia de estrategias administrativas antes utilizadas solo por las instituciones estatales. Su modelo administrativo descrito a continuación, perdura y aporta en gran medida a la administración moderna: - Sistema de autoridad jerarquizada por niveles de mando - Descentralización geográfica - Formación especializada de todos sus miembros - Apoyo en asesores, consultores y consejeros especializados en áreas específicas. - Distribución y delegación del trabajo a varios tribunales y organismos especializados.

LAS CRUZADAS	Las cruzadas fueron una serie de campañas militares durante la Edad Media europea contra los musulmanes del Medio Oriente que habían conquistado Jerusalén “Tierra Santa”. En 1076, los musulmanes habían capturado Jerusalén, el más santo de los santos lugares para los cristianos. Jesús había nacido en la cercana Belén y había pasado la mayor parte de su vida en Jerusalén donde fue crucificado. No había lugar más importante en la Tierra que Jerusalén para un verdadero cristiano, razón por la cual los cristianos de Jerusalén la llamaron la “Ciudad de Dios”.
--------------	--

Tabla 4. Edad Media
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.3.1 Características y evolución de la administración en esta época:

- Cambio del sistema esclavista al feudalista, en lugar de los esclavos están los sirvientes, que ya tenían autonomía y libertad; en lugar de realizar un trabajo sin paga para otras personas a cambio de lo mínimo para vivir, ahora realizaban el trabajo para sí mismos, pero debían pagar tributos al rey y diezmos a la iglesia; por lo que el feudalismo también puede considerarse explotación a menor escala, pero explotación finalmente.
- Apareció el señor feudal quien era el dueño de las tierras y lo que en ella hubiera o habitara, incluyendo los campesinos que eran los sirvientes o lacayos.
- También aparecen los vasallos quienes firmaban un contrato con su rey o con los señores feudales, mismo que obligaba a servirles de por vida, con lealtad y acatamiento; si el señor tenía muchos vasallos aseguraba un buen ejército, ya que estos eran guerreros; se cumplía incluso el reclutamiento de jóvenes para que engrosen las filas de los vasallos; el rey y los señores feudales ofrecían a cambio de sus servicios tierras, medios de sostenimiento y seguridad.
- La organización feudal era jerárquica iniciando por el rey, la nobleza, clero, ejército, etc.; ver *figura 10*.
- La propiedad total del rey se dividió en territorios más pequeños llamados feudos, los que eran administrados por los señores feudales.
- En la edad media ya se generaron los gremios de artesanos que pertenecían a un mismo sector; consistían en la asociación de trabajadores compuestas por artesanos de un mismo oficio, cuyo fin era defender sus intereses profesionales; entre los que estaban conseguir un equilibrio entre la demanda y los talleres y artesanos existentes.
- Dentro del gremio también había niveles:
 - **Aprendiz:** que eran jóvenes que ingresaban al oficio entre los 12 a 14 años y permanecían unos 8 años en esa categoría.

- **Oficiales:** quienes ya tenían más experiencia, especialización y reconocimiento.
- **Maestro:** quienes ya podían abrir sus propios talleres, establecer sistemas de venta y comercialización.
- La planeación seguía siendo sencilla, sin embargo, ya tenían principios de previsión para épocas de sequía, por ejemplo; o para determinar cuáles eran los mejores lugares para realizar futuros asentamientos.
- Se denota la división del trabajo, la presencia de líderes, crecimiento territorial ordenado y planificado, realización de actividades de manera ordenada, designación de actividades.
- Las labores agrícolas se desarrollaban acorde a edad y sexo, denotándose una organización social más sólida y ordenada.
- Los aportes de la iglesia a la administración en esa época también fueron valiosos; impulso de orden social y religioso, se estructuró jerárquicamente con el Papa a la cabeza, ver *figura 11*; estructura que fue tan simple y eficiente que prevalece hasta la actualidad.
- Cambiaron normas administrativas y los principios de la administración pública eran distribuidos en la administración feudal y del clero.

Jerarquización del Clero

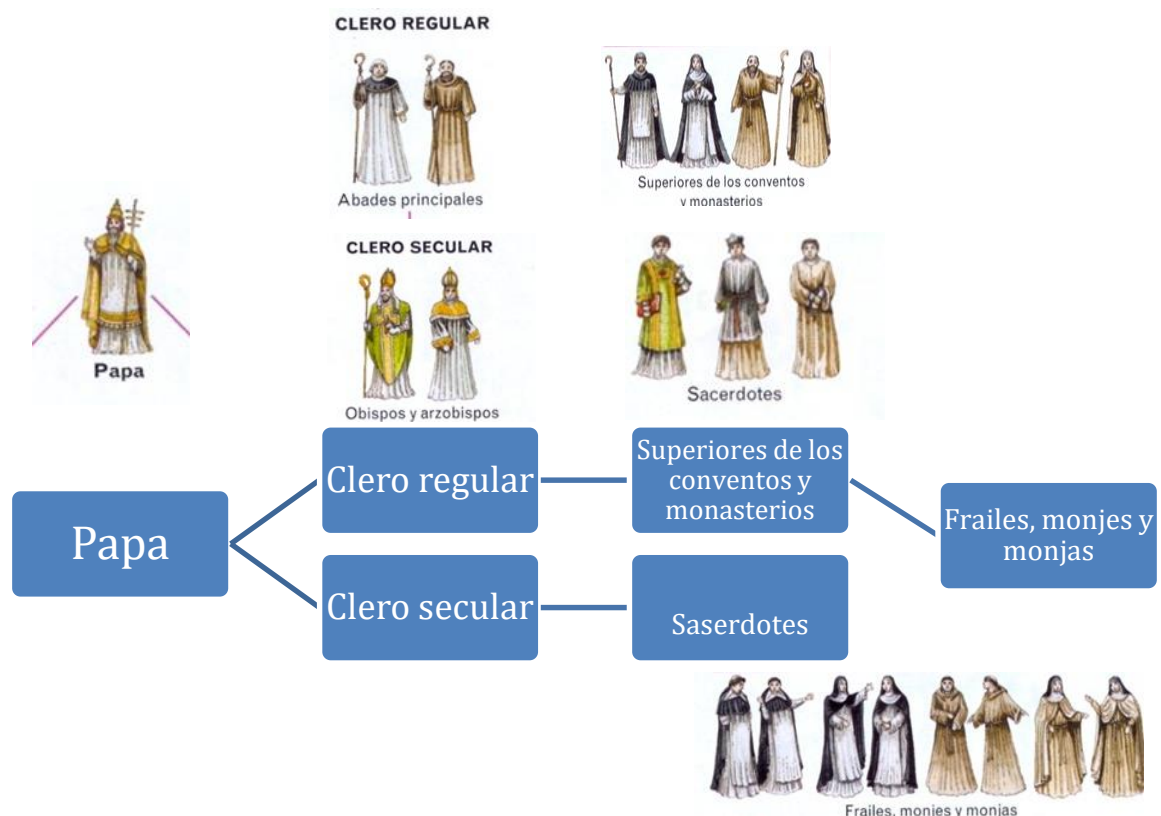


Figura 11. Jerarquización del clero

Fuente: Elaborado por la Autora

Jerarquización en el Feudalismo

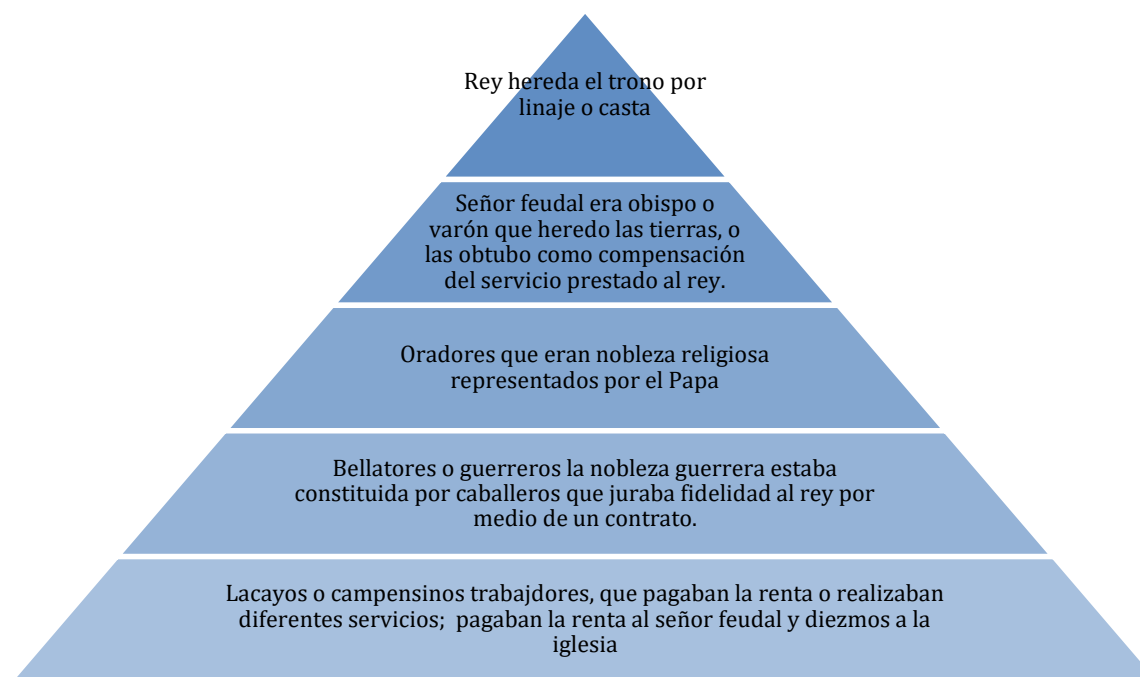


Figura 12. Jerarquización del feudalismo

Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.3.2 Formas de producción en esta época

El modo de producción de esa época era el feudalismo; se originó en Europa, era una organización social y política, en la que el señor feudal era dueño de la tierra y todo lo que hubiera sobre ella incluyendo: personas, animales, sembríos, edificaciones, etc. En la sociedad feudal el poder político estaba fragmentado en unidades llamadas señoríos feudales o feudos, que eran partes de territorio más pequeños y fáciles de administrar; cada feudo tenía alguien que lo administrara, que era el señor feudal; y este tenía derecho a ejercer justicia y exigir una renta a los campesinos que vivían en esas tierras y la producían.

La principal característica de ese modo de producción era la explotación del señor feudal hacia los campesinos que habitaban el señorío o feudo. La sociedad feudalista de producción se dividía en grupos de personas que vivían en diferentes condiciones según sus privilegios; en ese modo de producción también existía una estratificación cada señor feudal dependía de otro hasta llegar al rey.

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=ttdPHD0qeGk&t=53s>
- <https://www.youtube.com/watch?v=53ogJyyHx5Q>
- <https://www.youtube.com/watch?v=Do2jJXy7yNM>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los tres videos enumera todos los conceptos referentes a la administración en la edad media que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior.

En la figura a continuación, se pueden observar en resumen los acontecimientos más importantes de la Edad Media:

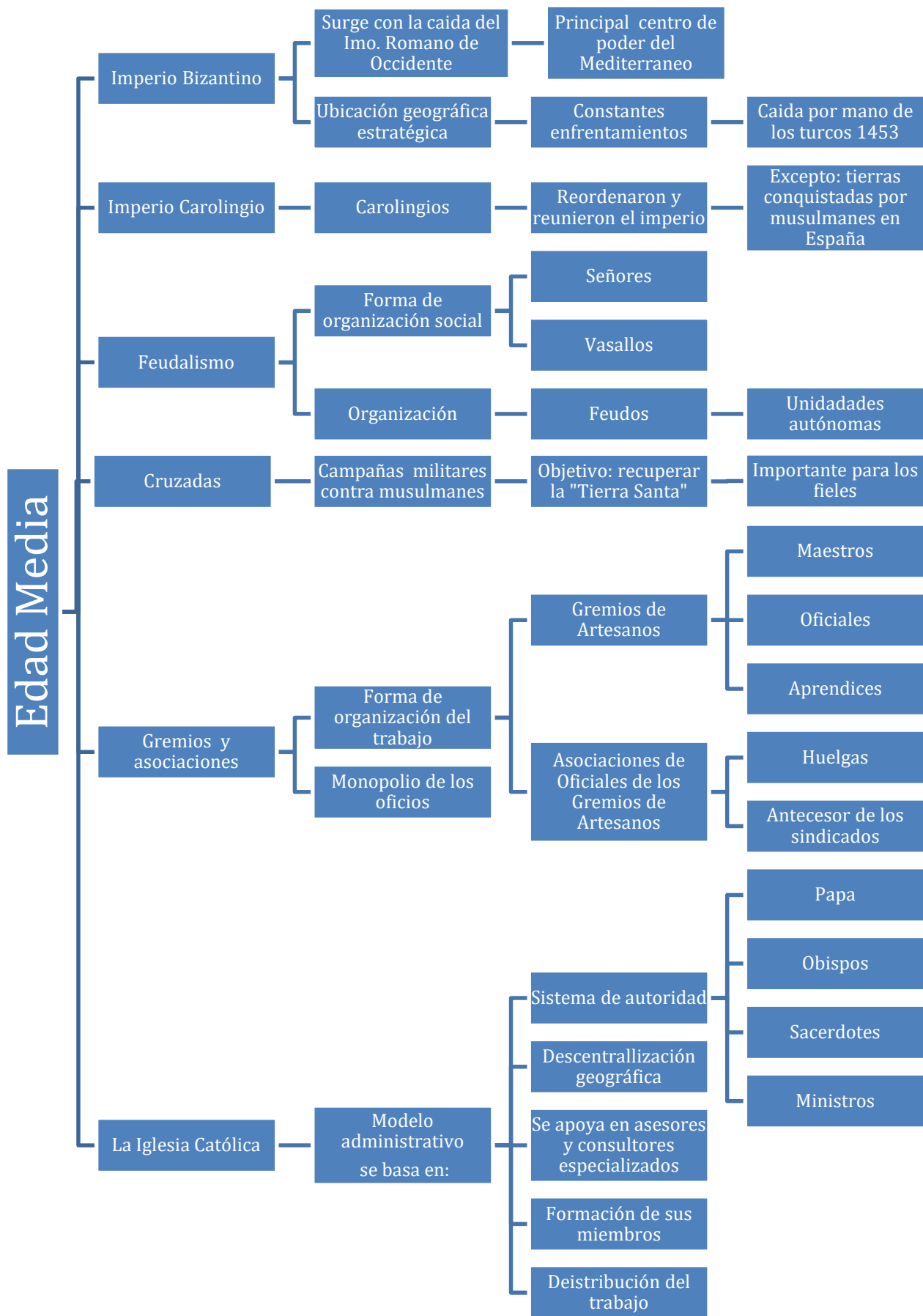


Figura 13. Resumen del desarrollo administrativo en la Edad Media

Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.4 Edad Moderna.

Se le denomina Edad Moderna a la tercera época de la Historia Universal; la fecha de inicio de esta etapa es marcada por el descubrimiento de América por Cristóbal Colón en 1492. (Portillo, 2010); de la misma manera se establece un posible final marcado por la revolución francesa en 1789; producto del avance de las ciencias administrativas, en esta época las empresas pudieron notar los resultados favorables que tenía aplicar algunos de los conceptos o herramientas administrativas y evolucionan nuevos conceptos acerca de esta ciencia; como por Ej. Maquiavelo que fue un diplomático y político de la época; en uno de sus libros dio unos principios aplicables a la administración diciendo entre otras cosas que si los miembros de una organización manifiestan sus problemas y los resuelven, se avanza hacia su estabilidad.

Los momentos históricos más trascendentales de la evolución administrativa en esta época se detallan a continuación:

DESCUBRIMIENTO DE AMÉRICA	Hasta el siglo XV los europeos tenían una noción muy limitada de cómo era el mundo realmente; existían muchas hipótesis unas muy lógicas y otras que incursionaban en la mitología antigua. Solo conocían Europa, el norte de África y parte de Asia. Cristóbal Colón, al amparo de la nueva idea revolucionaria de la redondez de la tierra, busca una nueva ruta para llegar a la India, para lo cual los Reyes Católicos de España lo auspician; este evento marca la historia de Europa y América, debido a los acontecimientos subsiguientes; ver la <i>figura 14</i>. Tras este descubrimiento, Cristóbal Colón realiza tres expediciones más; pero el muere creyendo que llegó a tierras desconocidas de Asia; años después un navegante italiano, Américo Vespucio demostró que esas tierras pertenecían a un nuevo continente; de ahí en su honor el nombre de América. El descubrimiento de América fue un gran acontecimiento histórico fruto de diversas causas que se venían fraguando desde hace tiempo atrás como, por ejemplo: • El afán evangelizador y apostólico heredado de la Edad Media; • Las nuevas necesidades económicas y las ansias y curiosidad por conocer nuevos territorios; • El enorme progreso de la navegación gracias a la cartografía y descubrimientos como la brújula, nuevas embarcaciones como las Carabelas, que eran navíos grandes de gran capacidad interior, adaptados para largos viajes; y mejores técnicas de elaboración y lectura de mapas. Todos estos eventos propiciaron las exploraciones marinas, dentro de las cuales estuvo la que llegó a tierras americanas.
----------------------------------	---

EL RENACIMIENTO	Europa comenzó a crecer a finales de la edad media, la evolución del pensamiento y el adelanto de las ciencias y la técnica, le permitieron emprender un gran proceso de expansión geográfica y comercial hacia otras regiones del mundo. El Renacimiento simboliza el resurgimiento de la ciencia, la técnica y el arte; se plantea una nueva forma de concebir el mundo y al ser humano; el renacer de las artes, la política y las ciencias. Comienzan a desarrollarse las ciudades de manera ordenada (ordenamiento territorial), pasando poco a poco del dominio agrícola de la comunidad, a los comerciantes y fabricantes de todo tipo de bienes tanto de primera necesidad como suntuarios.
EL MERCANTILISMO	La evolución económica ocurrida desde el siglo XV condujo a la primera fase del capitalismo, “el capitalismo mercantil o mercantilismo”, que promulgó que la verdadera riqueza de las naciones se basaba en la acumulación de riquezas provenientes del oro, plata, y piedras preciosas, es decir en el atesoramiento. Nace la idea de la primera idea de balanza comercial (diferencia entre importaciones y exportaciones) se incentiva la exportación y se limita la importación de bienes, para mantener un superávit, se impone grandes impuestos a los productos extranjeros incentivando la producción nacional. En el caso de España su economía se basó en la extracción de los metales preciosos de las colonias americanas, que en último término sirvieron para el desarrollo de Inglaterra, porque España entró en un proceso de endeudamiento externo y utilizó esas riquezas provenientes de sus colonias para pagar sus deudas.
EL HUMANISMO	Esta época se caracteriza por los grandes pensadores y está dividida en seis aspectos generales: Antropocentrismo (es decir enfoque en el ser humano) en lugar de Teocentrismo (enfoque en Dios), ya que las principales ideas y obras del renacimiento buscan hacer honor al hombre, centro de sus preocupaciones y su inspiración. Retorno a los cánones griegos tanto la escultura como la pintura retoman los ideales clásicos y griegos como modelo de obras. Preponderancia de las artes sobre la ciencia y la filosofía. Reforma protestante a partir del siglo XVI el cristianismo comienza a verse dividido por gran variedad de religiones protestantes cuyo principio básico es la libertad. Fin del feudalismo la desaparición de los feudos por las necesidades del comercio con otras partes del mundo, lo cual traerá consigo el nacimiento de ciudades que a su vez generan las naciones. Inventos y descubrimientos principalmente la imprenta.

LA REFORMA	Los miembros de la alta jerarquía del clero vivían ostentosamente, totalmente alejados del pueblo y de sus problemas, existía decadencia moral; la iglesia estaba más preocupada por aumentar sus lujos y riquezas financiadas por medio de los diezmos, antes que, de cuestiones espirituales, la corrupción generalizada del alto clero y su apego a los grupos de poder era algo normal. La reforma protestante dividió a los territorios en católicos y protestantes, hechos que permitieran que menos personas paguen los diezmos, primicias y tributos que recibía la iglesia católica.
LA CONTRAREFORMA	También denominada reforma católica es la respuesta o reacción de la iglesia ante la reforma protestante de Lutero. En 1543 la iglesia católica romana convocó al Concilio de que estableció entre otras cosas: • Reanudar el tribunal del Santo Oficio (inquisición). • Listado de libros prohibidos por la iglesia. • Incentivar la catequización de los habitantes del Nuevo Mundo (América). • Creación de nuevas órdenes religiosas, como: Jesuitas, Carmelitas descalzos, Capuchinos, Ursulinas, Teatinos, Paulistas. • La reafirmación de la autoridad del Papa. • Continuación del celibato. • Incentivar la catequización, los seminarios y la prohibición de la venta de indulgencias (perdón de los pecados).
LA FISIOCRACIA	Es la escuela de pensamiento del Siglo XVIII fundada por Francisco Quesnay y Jacques Turgot, en la que fundamentan que el buen funcionamiento de la economía se debe a una ley natural, que regula el sistema económico sin la intervención del Estado; su doctrina queda sintetizada en la frase “laissez faire, laissez passer” es una expresión francesa que significa “dejar hacer, dejar pasar”; es decir dar una completa libertad en la economía. Libertad de producción, libre mercado comercial y laboral, bajos o nulos impuestos, mínima intervención de los gobiernos. Fue usada por primera vez por Jean Claude Marie. Sostiene que el único sector que genera riqueza es la actividad agrícola, ya que posibilita que el producto obtenido sea mayor a los insumos utilizados en la producción surgiendo así un excedente económico, los fisiócratas calificaban de estériles las actividades como la manufactura o el comercio. (Méndez, Rey, & Fernandez, 2003)

INICIOS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	Muchos de los inventos de esta época hacen que se la conozca como la era de la luz, ya que los avances tecnológicos e industriales dieron un gran giro a la humanidad. Es el cambio que se produce en la Historia Moderna de Europa, dando paso de una economía agraria y artesanal dominada por el trabajo manual, a la dominada por la industria y la utilización de las máquinas. En Inglaterra se vislumbra un profundo cambio en los sistemas de trabajo y la estructura de la sociedad, que se han producido en los últimos 100 años, del trabajo manual al mecanizado; se genera el primer gran éxodo cuando los campesinos abandonan los campos y se trasladan a las ciudades, para dejar de ser agricultores y transformarse en obreros; surge una nueva clase de profesionales “los especialistas”. Pero en esta primera etapa los obreros fueron muy explotados, siendo obligados a trabajar largas jornadas a cambio de salarios muy bajos e inadecuadas condiciones laborales, permitiendo incluso el trabajo de la niñez y juventud, cuyos salarios eran aún menores que el de los demás obreros.
REVOLUCIÓN FRANCESA	Fue el cambio más trascendental que se produjo en Francia en el Siglo XVIII; cuya importancia trascendió hacia todos los confines donde se desataron conflictos sociales similares, en contra de los regímenes opresores, como en este caso la monarquía. El triunfo de un pueblo víctima de todo abuso y oprimido por la burguesía que se desenvolvía entre la opulencia y el despilfarro.
EL LIBERALISMO	Es una doctrina desarrollada durante la Revolución Francesa que afirma que la vida económica debe alejarse de la influencia estatal. “Laissez faire, laissez passer” A finales del siglo XVIII, los economistas clásicos liberales consiguen una gran aprobación de sus teorías, cuyo punto máximo tiene lugar con el acontecimiento de la Revolución Francesa. Los postulados liberales surgen del derecho natural: el orden natural es el orden más perfecto. La influencia del liberalismo económico en la administración fue lograr el cambiar la forma de pensar característica de la época, ya que la economía se tomaba en una forma natural y se basaba en el empirismo. Se hablaba de economía en base a teorías y principios verificables en el día a día.
EL CAMERALISMO	Es una corriente económica que tuvo lugar en Alemania y Austria entre los siglos XVII y XVIII, enfocada en la gestión administrativa de un territorio con la finalidad de lograr estímulos para el crecimiento económico y social del mismo. Esta doctrina académica es la base del modelo de administración de finanzas públicas y ámbitos de poder estatales de la actualidad. El cameralismo está considerado como el modelo precursor de la administración pública moderna.

EL SOCIALISMO	El Socialismo es la doctrina política, económica y social que propone la abolición de la propiedad privada y de las clases sociales, busca una reforma radical de la sociedad, a través de la solución prioritaria de los problemas que afectan a las grandes mayorías de la población. La administración colectiva y estatal de los medios de producción, es considerada la única forma de alcanzar una sociedad más justa y solidaria. Sus puntos principales son: - Transformación de la propiedad privada capitalista en propiedad colectiva. - Distribución equitativa del trabajo y de sus frutos entre la clase trabajadora - Planificación del trabajo bajo los criterios científicos, tecnológicos y humanos. - Gobierno ocupado por la clase proletaria. Bajo un enfoque administrativo, el socialismo hace una dura crítica hacia las burocracias administrativas, afirmando que propenden hacia la ineficiencia y la corrupción.
---------------	--

Tabla 5. Edad Moderna
Fuente: Elaborado por la Autora.

Siendo el evento más importante de esta época el descubrimiento de América; a continuación, en la *figura 14* Se pueden observar los hechos más relevantes de la conquista de América.

Conquista de América

A inicios del siglo XVI, Colón ya había hecho los tres primeros viajes a América, el primero hasta lo que es actualmente San Salvador, en el segundo viaje exploran las islas de lo que ahora se conocen como Cuba y Jamaica; en el tercer viaje descubre lo que se conoce actualmente como Trinidad y en el cuarto y último lo que ahora es Costa Rica.

Hernán Cortés en 1519 desembarca a Mexico y conquista vasto Imperio Azteca, a la cabeza del cual se encontraba Montezuma II.

En 1523, Pedro Alvarado uno de los capitanes de Hernán Cortés, conquista territorio Maya, lo que ahora es conocido como Guatemala.

El Imperio Inca fue conquistado por Pizarro, quien se aprovecha de la guerra civil que se desarrollaba entre los herederos del Tahuantinsuyo para colonizar ese territorio.

Figura 14. Hechos relevantes de la conquista de América
Fuente: Elaborado por la Autora.

1.1.4.1 Características y evolución de la administración en esta época:

- La sociedad se organiza en estamentos (ver *figura 15*); se forma parte de esta por genealogía, y se heredan las benevolencias o tronos por ser primogénitos, en primer lugar, el primogénito hombre, si solo tenían hijas mujeres están debían cazarse con otro noble para poder heredar el trono, que en casi ningún caso era ocupado por mujeres que lo heredaron; a diferencia de las clases sociales que están definidas por los estratos económicos también llamadas clases.
- La base de la economía era la agricultura en primer lugar, luego el comercio y la artesanía.
- El humanismo transforma la creencia de que todo giraba en torno a Dios; y le da al ser humano un sitio importante dentro de la sociedad permitiendo un notable desarrollo de las ciencias incluyendo claro la administración y con ellas los avances científicos. Los humanistas investigaban, indagaban, trataban de conocer los misterios del mundo y del ser humano.

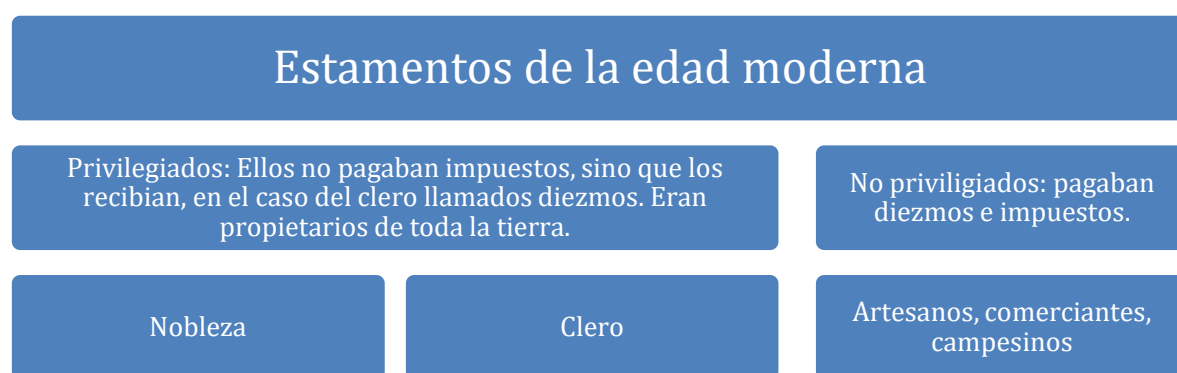


Figura 15. Estamentos en la edad moderna
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.4.2 Tendencias ideológicas que marcaron esta época

En esta etapa de la historia y evolución del hombre y como consecuencia de los inicios de revolución industrial (1760), surge el capitalismo o modo de producción capitalista; este sistema suplanta al feudalismo. Básicamente se divide en dos clases: La clase capitalista de la burguesía, quienes son los dueños de todos los medios de producción; y la clase de los proletariados o clase obrera quienes no tienen ninguna propiedad y la única opción para sobrevivir es vender su fuerza de trabajo a los capitalistas. Esta economía se sustenta en el mercado, principalmente en la compra – venta (comercio) de los bienes de capital. Durante este modo de producción se dan grandes avances como carreteras que hacía más eficiente el comercio.

A continuación, en las *figura 16 y 17*, se pueden observar en resumen los acontecimientos más importantes de la Edad Moderna:

Acontecimientos más importantes en la edad moderna



Se llama Edad Moderna a la etapa de la historia europea que va desde mediados del siglo XV hasta finales del siglo XVIII.

Avances científicos y tecnológicos

Inicio y finales de la edad moderna que permitieron el despunte de varias organizaciones, surgieron inventos extraordinarios que fueron la base de muchos objetos que utilizamos en la actualidad



Los grandes descubrimientos geográficos

Se entiende como los nuevos territorios que se descubrieron desde fines del siglo XV, en África, Asia, Oceanía y América. Que permitió el descubrimiento de la mayor parte de la superficie terrestre.



El Renacimiento

Es un movimiento artístico y cultural que empezó junto con la Edad Moderna, El Florecimiento de las artes y las letras en Europa Occidental, así como las trascendencia de la Reforma y Contrareforma religiosa.



Monarquías

Grandes monarquías europeas y los nuevos Estados del siglo XVIII. El monarca tendrá en sus manos el poder ejecutivo, legislativo y judicial, el mando del ejército y de las instituciones, así como toda la administración del Estado.





Figura 16. Acontecimientos más importantes en la edad moderna
Fuente: Elaborado por la Autora

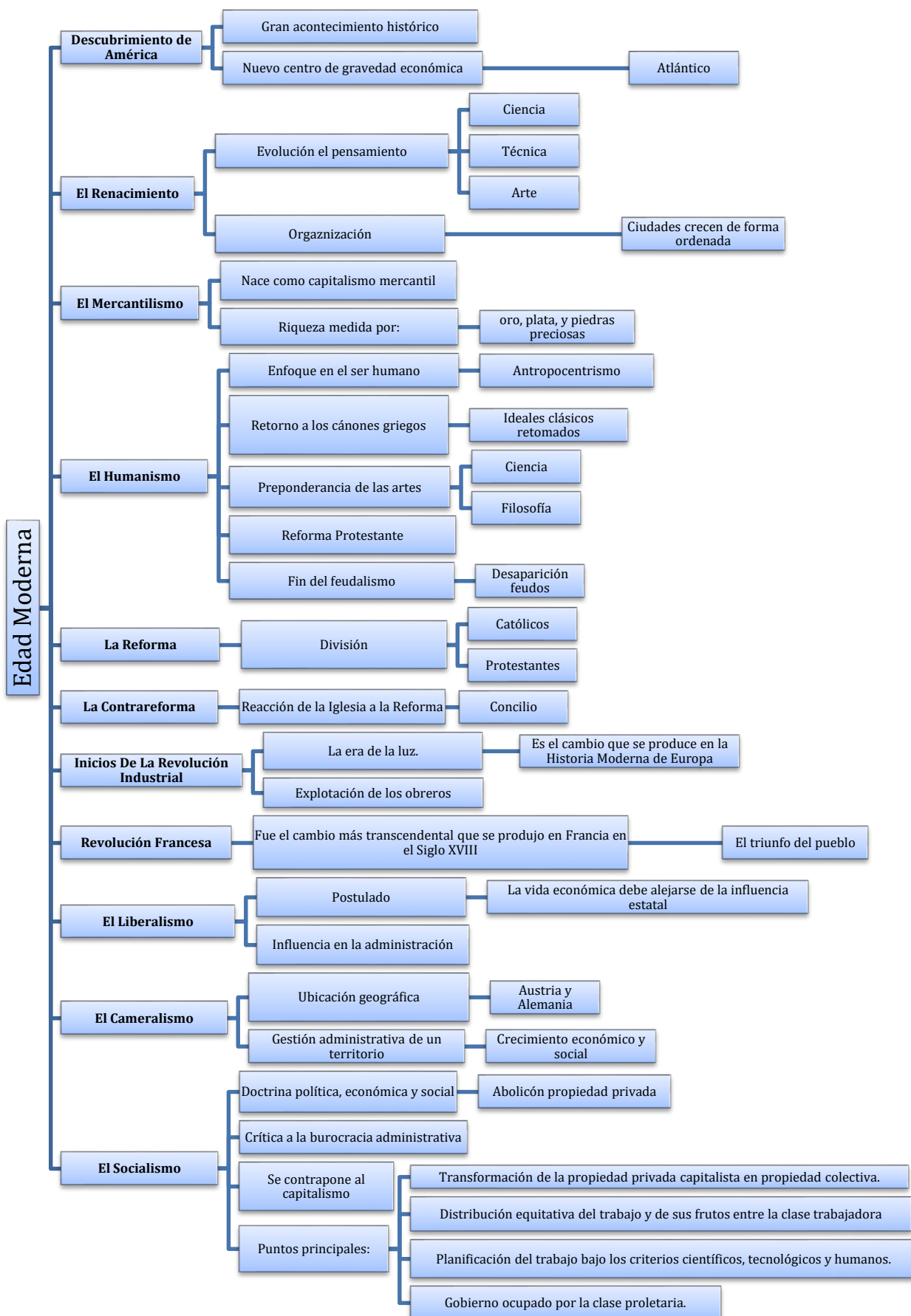


Figura 17. Resumen del desarrollo administrativo en la Edad Moderna
Fuente: Elaborado por la Autora.

Ahora es tu turno:

- Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:
- <https://www.youtube.com/watch?v=84p9aTs2JXY>
- <https://www.youtube.com/watch?v=mIKrQ14cLYY>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los tres videos enumera todos los conceptos referentes a la administración en la edad moderna que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior.

1.1.5 Época Contemporánea.

En la primera mitad del siglo XX ocurrieron grandes acontecimientos en aspectos: religiosos, políticos ideológicos, administrativos, económicos y sociales que afectaron en el orden mundial, como: pugnas entre el capitalismo y el socialismo; el racismo extremo que buscaba el exterminio y dio origen a confrontaciones bélicas mundiales; caída de la economía, posterior crisis en todos los aspectos; confrontaciones civiles y resistencias sociales. A mediados y finales del siglo XX inician las etapas de florecimiento con la caída del armamentismo en casi todo el mundo, seguido por los avances industriales, tecnológicos en telecomunicaciones, etc.; mismos acontecimientos que en síntesis son expuestos a continuación:

REAFIRMACIÓN DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	En esta segunda etapa de la revolución industrial, la industria trasciende de un lugar físico dentro de las instalaciones de una fábrica en la que se transforma materia prima a productos terminados; hacia afuera a las ciudades o pueblos; potenciando la construcción de edificaciones de toda índole, carreteras, vehículos, máquinas de vapor (ferrocarril y barcos), etc.; para así desarrollar mecanismos que facilitan el comercio de la primera industria; es decir la segunda se desarrolla para expandir a la primera. Los avances en esta época no solo son industriales sino tecnológicos, científicos, administrativos, financieros, sociales, etc.; se fortalece esta revolución en las grandes potencias como Alemania, Inglaterra, Francia, Estados Unidos, pero también los avances se expanden a otros países menos desarrollados; instaurándose industrias en todo el mundo. Generando exportación de maquinaria, tecnología, materias primas y lo más importante se empieza a exportar o comercializar el conocimiento; los especialistas empiezan a salir de sus ciudades
---	--

	o países para realizar la implementación de fábricas de toda índole alrededor del mundo. Las características de esta nueva revolución industrial son: • La sustitución del hierro por el acero en la industria; • El reemplazo del vapor por la electricidad, y los derivados del petróleo como fuente de energía; • La introducción de la maquinaria automática; • Gran desarrollo del transporte y los sistemas de comercialización y comunicación; • Creciente dominio y aplicación de la ciencia a la industria. Los inventos más sobresalientes de esa época fueron: • Proceso de conservación de alimentos o pasteurización; • El teléfono; • Automóvil de motor que funciona con nafta; y • Primer laboratorio en el que se crea la aspirina.
SURGIMIENTO DE LA ESPECIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL Y LA VENTA DE SERVICIOS.	En esta etapa de la historia administrativa se puede denotar un despunte de la creatividad del ser humano, ya que adicional a todos los inventos que ayudan al crecimiento de la industria se empiezan a vender todo tipo de servicios complementarios a la producción, a fin de promover lo más importante de la economía de esa época, que era el comercio. La creciente revolución industrial obligó a los empresarios a pensar como expandir su negocio y ser más competitivos, por lo que se especializan los primeros ingenieros mecánicos quienes diseñan y mejoran maquinaria para la optimizar la producción por medio de la automatización; cuando sus diseños son plasmados y puestos en funcionamiento estos ingenieros empezaron a ser muy cotizados incluso a nivel mundial a fin de replicar sus diseños o adaptarlos en otras industrias ya en funcionamiento o recién montadas. Posteriormente para realizar el mantenimiento de los equipos surgen otros especialistas, aquellos que prestan sus servicios dando mantenimiento preventivo o correctivo a la maquinaria y equipos que, por su uso normal, desuso o sobre producción se desgastaban; ellos también eran cotizados a nivel mundial, hasta que empezaron a transmitir sus conocimientos a obreros de las mismas fábricas quienes en ocasiones podían realizar este trabajo sin complicación. También surge la primera idea de la venta del conocimiento, pudiéndose establecer como la base de la consultoría actual o incluso el know how¹. Estos profesionales que vendían su saber hacer, empiezan a ganar mucho dinero ya que replicaban la puesta en marcha de una industria en otras localizaciones; claro con todo lo esto implica: procesos productivos, diseños de

¹ Al hablar de venta de franquicias o de cualquier otro negocio que se pretenda emular, el "Saber Hacer" es lo que más valor tiene, ya que abarca todas aquellas fórmulas que llevaron al éxito a la empresa.

	maquinaria, procesos administrativos, contacto con proveedores, en algunos casos incluso contacto con compradores locales o internacionales. Finalmente, cuando aparece la administración como disciplina formal; se forman otro tipo de especialistas y se empieza a vender otro tipo de servicios. Los diferentes experimentos realizados por los primeros defensores de las Escuelas, Teorías, o creadores de los Principios Administrativos; tuvieron mucho éxito, ya que demostraron en la mayoría de los casos un incremento en la productividad de las empresas. Al percibirse este éxito los dueños de otras empresas de toda índole empiezan a buscar a estos profesionales para que apliquen sus conocimientos y hagan crecer sus negocios. Este conocimiento transmitido sea en centros educativos o dentro de las mismas empresas en las que se implementan estudios administrativos, van adaptándose al entorno y siendo más eficientes de generación a generación, permitiendo el despunte de muchas organizaciones que hasta la fecha siguen funcionando como por ejemplo Ford Motor Company.
INICIOS DE LA ADMINISTRACIÓN COMO DISCIPLINA Y CIENCIA	La adaptación al entorno obliga a los empresarios a potenciar las actividades administrativas que se llevaban a cabo; por lo que poco a poco se van generando estudios o experimentos a fin de verificar varias hipótesis previamente planteadas; lo cual conlleva a su vez la generación de: • Escuelas del pensamiento Administrativo: Son un conjunto de estudios realizados por varios expositores de las ciencias administrativas de cada época; y consolidados en varios documentos, que a lo largo de la historia han ayudado a evolucionar a la administración; algunas escuelas tienen teorías y principios administrativos. • Teorías Administrativas: Conjunto de factores destinados a comprobar una hipótesis o fenómeno dentro de las organizaciones por medio de varios experimentos que pretenden alcanzar eficiencia, eficacia y productividad de las organizaciones. • Principios administrativos: son un conjunto de actividades que se implementan en las organizaciones para hacerlas más productivas; ejemplo los catorce principios de Fayol. Tanto las escuelas, teorías y principios impulsan el desarrollo empresarial de esa época generando las primeras herramientas administrativas, que en algunos casos las aplicamos hasta la actualidad, como el estudio de tiempos y movimientos que

	permite establecer el numérico de obreros en cada proceso de producción. Cabe resaltar también que las primeras teorías fueron creadas para mejorar la producción, incrementar utilidades y evitar desperdicio de recursos; pero las teorías subsiguientes ya empiezan a estudiar el crecimiento de las organizaciones por medio del análisis del comportamiento humano, su seguridad, bienestar, derechos, obligaciones y satisfacción laboral.
REVOLUCIÓN TECNOLÓGICA	El segundo gran cambio trascendental en las organizaciones se dio a inicios del siglo XX gracias a la incorporación de la tecnología; marcando una época de progreso acelerado, desarrollo, mejora en el comercio y comunicaciones, pero sobre todo innovación. Pero este progreso no solo se da en las empresas, sino que trasciende a los hogares; la luz eléctrica, el teléfono, los electrodomésticos, la radio, equipos de sonido o reproductores de música, el televisor, etc.; cambiaron la vida de todo el mundo. Los inicios de la aviación permitieron romper barreras geográficas, ya que inicia el comercio a gran escala, comercializando productos con gran rapidez, especialmente medicina; lamentablemente los aviones fueron considerados piezas claves para los conflictos bélicos tergiversando la verdadera razón por la que fueron creados. Los avances en la aviación siguieron evolucionando, ya que se crearon satélites enviados al espacio y luego incluso cohetes que permitieron al hombre llegar a la luna (Un pequeño paso para el hombre, pero un gran paso para la humanidad: Neil Armstrong). Por medio de los avances tecnológicos en la medicina, se lograron hacer cosas inimaginables como trasplantes de todo tipo, operaciones y tratamientos médicos más eficientes, con resultados más rápidos y sin mucho tiempo de recuperación. Existió un salto vertiginoso entre las primeras máquinas de escribir hasta las computadoras y la tecnología informática; haciendo aparición los primeros analizadores diferenciales y las gigantescas computadoras que ocupaban habitaciones enteras con los programas de fichas perforadas; después aparecen los computadores personales cada vez más pequeños, veloces y con sin número de utilidades, para las organizaciones o el hogar; con lo cual se logra una nueva era en la educación, pasando de la educación tradicional a la virtual. A partir del siglo XXI la tecnología crece abismalmente, mejorando la comunicación con la aparición de los teléfonos celulares y todas sus aplicaciones (Apps), el internet, email, páginas web, realidades virtuales, rayo láser, satélites, video conferencias, comercio electrónico, redes sociales, etc.

	Sin duda la revolución tecnológica de los últimos siglos permitió la generación de muchos tipos de empresas, cambiando el comercio de productos por el desarrollo de servicios, mejorando el desarrollo productivo y de la humanidad.
LOS CONFLICTOS BÉLICOS, SOCIALES Y CIVILES; CAUSAS E INCIDENCIA	Las principales causas identificadas de los conflictos bélicos de esta etapa son las siguientes: • Pugna de poderes, ambición desmedida de los gobernantes de algunas naciones por obtener más territorio, a cualquier precio; • El fascismo y racismo, generado en Italia y Alemania; en este último país llegando incluso a genocidios como consecuencia del fanatismo que tenían los seguidores de Hitler, quienes creían en la supremacía de la raza aria sobre las demás, al punto de propiciar su exterminio. • Guerras santas nuevamente por fanatismo, producidas principalmente entre los países de medio oriente; para luego expandirse a otros países que se aliaron y trataron de frenar la violencia con más violencia; logrando muerte de personas inocentes y grandes éxodos. • Corrupción de los gobiernos que provocan conflictos civiles que desembocan también en grandes éxodos, como los que actualmente vive Venezuela. • Narcotráfico y guerrillas que son conflictos sociales que también provocan éxodos de personas en búsqueda de refugio en otras localidades o países. Los principales efectos identificados son los siguientes: • Masacres. • Éxodo, diáspora del pueblo; y fuga de talentos de personal muy preparado que a pesar de su capacidad o formación van a otros países para trabajar en lo que sea a cambio de vivir en paz. • Mal utilización de los recursos de las naciones en armamentismo bélico en lugar de trabajar por la paz y progreso de sus pueblos. • Hambrunas, saqueos, delincuencia, conflictos civiles, etc.; • Falta de servicios básicos y víveres. • Falta de empleo, subempleo, incremento de la pobreza y extrema pobreza. • Falta de apoyo a los sectores productivos y fuga inversión extranjera. • Retrocesos sociales, culturales, económicos, académicos y de todo tipo. • Sobrepoblación y escases en los países que acogen a los migrantes o refugiados.

Tabla 6. Edad Contemporánea

Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.5.1 Características y evolución de la administración en esta época:

Tal vez la característica más significativa para la administración fue el cambio de régimen de la monarquía a la democracia en la mayoría de países, con lo cual se generó una nueva normativa, que en algunos países aún está vigente.

Nota aclaratoria: Adicionalmente en el libro Fundamentos de Administración modelo ecuatoriano; varios autores; que lo pueden consultar en el siguiente link: <https://es.calameo.com/read/005940106c941e8978dbe>; se encuentra un excelente resumen de la evolución administrativa, dividida en Escuelas, Teorías y Principios de administración, por lo que les invito a consultar el texto e informarse mejor del tema.



1.1.5.2 Tendencias ideológicas que marcaron esta época

A continuación, se puede observar en resumen las tendencias ideológicas más destacadas de la época contemporánea que marcaron el desarrollo económico, político y social que influyeron en la construcción de la administración de la época contemporánea

En esta época aún existen pequeños vestigios del capitalismo con la burguesía a la cabeza; siendo aún una clase social fuerte ya que aún ostentaban algo de los poderes político, social, y económico, porque eran aún dueños de los medios de producción; pero al no poder recurrir a una explotación como antes ya van perdiendo todo tipo de poderío; otro factor que produjo la debacle de la burguesía en algunos países fue revolución comunista por medio de la cual se expropiaron muchos medios de producción.

El Comunismo es una ideología política también considerada como una forma de organización social; cuyo fin es la eliminación de las clases sociales, la supresión de la propiedad privada de los medios de producción y la repartición equitativa de los ingresos generados. Esta ideología surge con el pensador Karl Marx a finales del siglo XIX. Los medios de producción (fabricas: infraestructura, terrenos, herramientas, maquinaria e incluso la mano de obra) son administrados por del estado y pertenecen al pueblo. Existen dos clases sociales:

- El estado cuya cabeza es el dictador o representante de un partido político, quien está rodeado en el poder por sus coidearios quienes lo administran todo. Lamentablemente esta ideología en algunos países perdió el sentido para la que fue creada y se convirtió en un sistema administrativo, económico y político en el que todo se vale incluso heredar

el poder como lo hizo Fidel Castro a su hermano quien hasta la fecha gobierna Cuba.

- La clase obrera, conformada por el pueblo quienes deben estar a expensas de lo que el mandatario y sus allegados dispongan; se entendería que los medios de producción son de esta clase y que debería existir una repartición equitativa de los ingresos, pero en la mayor parte de sistemas comunistas no se cumple ni lo uno ni lo otro.

El socialismo es el sistema socioeconómico en el que se considera que todos los individuos como iguales, sin estratificación socioeconómica donde se fomenta como modo de trabajo la solidaridad y cooperación entre todos los miembros de la comunidad. La administración de los medios de producción la tiene la clase trabajadora.

El liberalismo hace referencia a la libertad de acción tomando en cuenta que todos los seres humanos obremos con rectitud y respetemos los derechos de los demás; ejemplo: libre comercio, libertad de elección, libre empresa, propiedad privada, etc.; contraponiéndose al socialismo y al comunismo.

El muy sonado socialismo siglo XXI fue así llamada a una tendencia adoptada por algunos países de Latinoamérica como, por ejemplo: Venezuela, Bolivia, Brasil, Perú, Argentina, Ecuador; cuyos mandatarios pregonaban que extinguirían con la pobreza en sus países y que existirá mejor repartición de la riqueza y mejor utilización de los recursos fiscales especialmente destinados a obra pública y fortalecimiento de los centros de educación; pero lamentablemente en la también “década ganada” estos gobiernos incurrieron en actos de corrupción y despilfarro de dinero del estado nunca antes vistos a escalas tan grandes que acabaron con la economía de sus países y terminaron arrastrando a sus países a una debacle económica, de la que algunos no han podido salir y otros ya se encuentran saliendo, pero con consecuencias sociales bastante fuertes.

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=flzBLH-g-nA>
- <https://www.youtube.com/watch?v=7TCcOels3b4>
- https://www.youtube.com/watch?v=ae_gun2LeGw
- <https://www.youtube.com/watch?v=eORgV7GM-70>

Adicionalmente consulta el libro Fundamentos de la administración donde se encuentran detalladas las escuelas teorías y principios administrativos que se encuentra en el siguiente link:
<https://es.calameo.com/read/005940106c941e8978dbe>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los videos enumera todos los conceptos referentes a la administración en la edad contemporánea que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior.

Consulta el libro Fundamentos de Administración modelo ecuatoriano; varios autores; que se encuentra en el siguiente link: <https://es.calameo.com/read/005940106c941e8978dbe>; y realiza un ordenador gráfico de las Escuelas, Teorías y Principios de Administración.

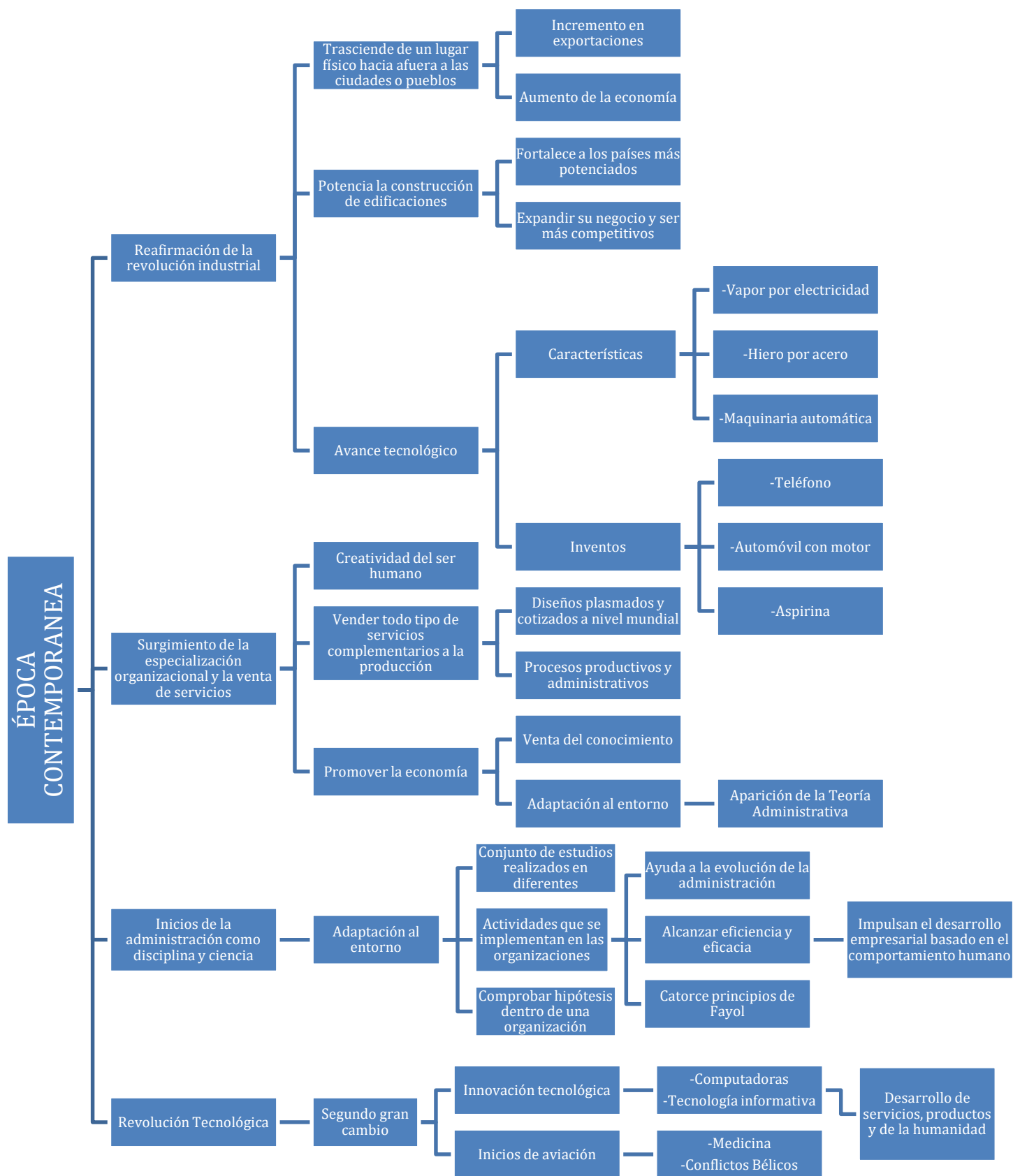


Figura 18. Acontecimientos más importantes en la Edad Contemporánea
Fuente: Elaborado por la Autora.

1.1.6 Evolución administrativa en América Latina

1.1.6.1 La Civilización Maya.

La civilización maya fue una de las más importantes entre las otras civilizaciones que existieron en latino América, surgiendo en el año 1000 a.C.; dejó un gran legado en la administración, ya que mantuvo una estructura organizacional muy compleja al igual que sus sistemas económicos y políticos el cual se encontraban perfectamente definidos; contaban con sindicatos, ejército, sistemas culturales, comercio, entre otros.

Tuvieron grandes descubrimientos en matemática y la astrología. Los mayas ocupaban el territorio que hoy conocemos como Guatemala, Honduras, Belice y el Golfo de México. Todos los mayas manejaban el mismo sistema político, económico y cultural, calendario, prácticas e ideología religiosa; conformando un solo estado, a pesar de que los asentamientos de las ciudades contaban con su propio gobierno.

La primera evidencia de la existencia de los mayas se remonta al siglo IX a.C., El rey era el centro del poder político, y ejercía un control absoluto sobre las funciones administrativas, económicas, judiciales y militares.

1.1.6.1.1 Características de la Administración Maya

- No tenían una moneda definida para el comercio o para el trueque, se cree que pudieron utilizar el cacao como forma de pago, aunque se desconoce su valor exacto.
- Por ser un territorio tan vasto fue difícil de gobernar, la civilización estaba conformado por estados como cacicazgos²; existían rivalidades, períodos de dominación o sumisión, vasallaje y alianzas. Algunas entidades políticas lograron el dominio regional, como Calakmul, El Caracol, Mayapán, y Tikal.
- La civilización Maya se caracterizó por una estricta división entre la elite y los plebeyos, especializándose en la estructura y organización política.
- El comercio era el componente clave en la sociedad Maya, para su desarrollo controlaron el acceso a los puertos de los bienes comerciales.
- Tuvieron una gran variedad arquitectónica dejando un legado donde se evidencia una avanzada arquitectura e ingeniería, planificación y organización de recursos.

² El cacicazgo, es una forma de organización social y política de comunidades indígenas que, aunque pueden encontrarse en cualquier lugar del mundo fueron predominantes en América Latina.

- Su manera de expansión se realizaba desde el centro hacia el exterior dejando así el lugar de los edificios ya sean ceremoniales o edificios de gran importancia en el corazón de la ciudad sin perder su poder e importancia.
- El sistema de escritura maya fue uno de los logros sobresalientes que tuvo reglas gramaticales de morfología, análisis de palabras, género, función y ortografía.
- Utilizaron un sistema de numeración vigesimal con una base de 20, con un sistema de rayas y puntos, dando así un símbolo al número cero en forma de caracol. El uso de las matemáticas fue la base de la repartición de recursos para sus tribus y comercio justo entre las otras tribus mayas o incluso de Mesoamérica.
- El descubrimiento e implementación del calendario en forma de rueda calendárica que constaba de dos partes sirvió como base para sus ciclos ceremoniales, ciclos de siembra y cosecha.
- Tenían varios métodos sofisticados de producción agrícola mantenían campos elevados conectados por canales proporcionando una mejor producción especialmente de alimentos básicos como el maíz, frijoles, calabaza, etc. Mientras que la producción del cacao era más apreciada y consumida por la elite, se conoce indicios de que consumían bebidas de chocolate.
- Los mayas desarrollaron ya el trabajo de equipo, por medio de un juego muy extremo de pelota (hecha de cuero de animales). El juego consistía en pasar la pelota por un pequeño aro; los participantes no podían utilizar la mano y los pies solo los hombros, pecho, rodillas, lo que lo hacía muy complicado; pero lo peor venía al finalizar el juego, ya que el equipo perdedor sería un sacrificio para los dioses.

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- https://www.youtube.com/watch?v=k9cIbZ_JpyI
- <https://www.youtube.com/watch?v=jYSx3x-jUEo>
- <https://www.youtube.com/watch?v=odO6JbQsWqQ>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar los videos enumera todos los conceptos referentes a la administración de los mayas que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada

uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior.

1.1.6.2 Los Incas.

Los incas inicialmente se asentaron en el Cuzco la antigua capital del imperio, desde ahí se expandieron por el territorio andino, logrando que el Imperio Inca dominase lo que ahora se conoce como: Perú, Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia y parte de Argentina. La organización y administración impuesta por los incas se convirtió en el Estado más importante y poderoso de Sudamérica, antes de la presencia de los españoles. Los incas gobernaron desde inicios del siglo XVI hasta 1532; se cree que alcanzaron los 15 millones de habitantes.

Los incas también construyeron fortalezas y ciudades en los puntos más estratégicos de su vasto imperio; una de ellas en las puertas de la ciudad del Cuzco, llamada Sacsahumán.

La ciudad capital, Cuzco, sede habitual del gobierno, asombró a los españoles por su buen trazado y la abundancia de jardines, templos, palacios, sistemas agrícolas y de regadíos; que se encontraban tanto en los valles como en las montañas.

La administración incaica conocía a la naturaleza, la entendía, dominaba el calendario solar y sabían que los cambios que se podían producir en la naturaleza en determinada época; utilizaron al máximo la geografía que existía en su imperio.

1.1.6.2.1 Características de la Administración Inca.

- Los incas tenían de una excelente administración que les permitió atender las necesidades de sus diferentes pueblos y regiones por medio de la planificación, organización, dirección y control, construcción de obras de beneficio comunitario, provisión y posterior distribución de los alimentos, etc.; estas prácticas permitieron varias décadas de gobierno del Tahuantinsuyo.
- El soberano inca no gobernaba solo, ya que estaba asesorado por sus funcionarios más cercanos.
- El Tahuantinsuyo basaba su poder, principalmente, en su capacidad para disponer del trabajo de la gente; en este imperio se genera el principio de especialización ya que distribuían el trabajo por edades, sexo, pero principalmente por destrezas y los estudios realizados; ya que el Imperio

inca tenía un avanzado sistema educativo para su pueblo, en el que se enseñaba medicina, agricultura, astronomía, etc. Estos centros educativos contaban además con laboratorios agrícolas construidos por ellos mismos, en los que se realizaban experimentos con diferentes especies vegetales y zonas climáticas.

- Diseñaron un sistema de censo decimal para poder hacer una correcta distribución del trabajo y los recursos; la población estaba dividida en 12 grupos, de acuerdo a sus edades, con sus derechos y obligaciones perfectamente establecidos.
- Existían contadores llamados quipu-kamayoc; quienes estaban encargados de verificar los recursos para posteriormente distribuirlos; en esta época se contabilizaba la población, número de familias, jefes de familias, tierras agrícolas, ganado, etc.
- Por otro lado, bajo el imperio inca, el ayllu (o barrio) llegó a convertirse en la base político-administrativa del estado. Los ayllus estaban obligados a aportar al estado, de esto se deduce que los incas habían creado una centralización política y administrativa muy eficiente.
- Debido a su gran desarrollo y expansión, el estado inca necesitó de centros administrativos para su organización socio-económica. En estos centros administrativos se celebraban los ritos y ceremonias de la reciprocidad y se almacenaban las cosechas de las tierras y demás tesoros que posteriormente fueron saqueados por los españoles.
- La mayoría de los centros administrativos se situaban a lo largo de la vía principal de la sierra que unía el Cusco con Quito. En el sur, los constructores incas optaron por aprovechar de edificios existentes de otras tribus pequeñas que fueron uniéndose al Imperio.

1.1.6.2.2 Modo de Producción en el Imperio Inca

En el Imperio inca, la tierra pertenecía a toda la comunidad y se distribuía entre los ayllus, para su explotación. El Inca concedía a cada ayllu el derecho de usar en su beneficio una parte de la tierra. Cada año, los curacas la repartían entre las diferentes familias, en parcelas donde tamaño dependía de la cantidad de miembros, asegurando una alimentación suficiente para todos.

Las tierras reservadas para los nobles también debían ser trabajadas por el resto de la población, pero, en este caso, tenían la obligación de entregar la cosecha a los funcionarios del imperio, quienes la almacenaban en graneros o colcas. Con esos cultivos alimentaban a los nobles y a sus servidores. Además, si en una región existía sequía, plagas de insectos u otros problemas, y se perdía una cosecha, al año siguiente las autoridades repartían parte de esas semillas a los ayllus para que pudieran realizar una nueva siembra.

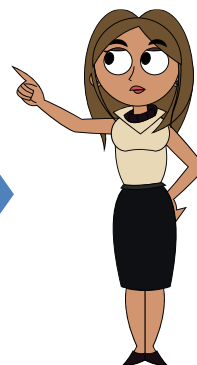
Las fuentes de riqueza incaica fueron la agricultura y la ganadería, los Incas organizaron su economía en base al control de diferentes zonas productivas. Obtenían gran variedad de cultivos y criaban diversas especies de ganado; pero lo más atractivo es el sistema de producción, que les permitió aprovechar los distintos ambientes que había en las tierras que ocupaban tanto en la costa, sierra y selva.

El principal producto que cultivaron era la papa, el olluco, la oca y el maíz, que otorgaba prestigio a nivel ceremonial y religioso. Además, el frejol y el camote. Los incas desarrollaron diversas técnicas y herramientas de cultivo, que se adecuaban a las condiciones naturales; predominó el trabajo comunitario.

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

<https://youtu.be/j5R3uiyQNYE?si=SLSSK5SJCN-Uks2E>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video enumera todos los conceptos referentes a la administración de los incas que identifiques y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior.

1.1.7 Evolución social y administrativa en el Ecuador

El Ecuador también ha tenido una evolución administrativa empezando por la época aborigen, pasando por la colonia para llegar la época republicana. Pero los saltos más significativos fueron dados a partir de la presidencia de Juan José Flores ya que se crea un cambio republicano en el Ecuador, creando seguridad, recaudación tributaria, desarrollo del sector público a través de la creación de los ministerios, protección social a empleados públicos y trabajadores, comercio, etc.

Las principales etapas de la historia del Ecuador son:

ÉPOCA ABORIGEN	ÉPOCA COLONIAL	GRAN COLOMBIA	ÉPOCA REPUBLICANA
Aproximadamente desde 15.000 a 10.000 a.C. hasta 1492 d.C.	Aproximadamente desde 1492 a 1500 hasta 1821	1821 / 1830	1830 – hasta la fecha

Tabla 7. Línea de tiempo de la historia ecuatoriana
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.7.1 Época Aborígen

Es la primera etapa de la historia del Ecuador que inicio desde los primeros habitantes en su territorio, aproximadamente entre los años 15000 y 12000 a.C., y se prolongó hasta la llegada de los europeos, a partir de 1532 aproximadamente. Los estudiosos han dividido esta larga etapa en varios periodos con respecto a la administración y evolución. Esta etapa en el Ecuador se caracteriza por formas primarias de organización de los asentamientos indígenas que residieron en lo que hoy constituye el territorio nacional, formas que se caracterizaron más bien por su simplicidad y que nacieron de un sistema autóctono de valores; que hasta la fecha prevalecen y se los conoce como justicia indígena.

La formación del incario si bien determinó ciertos cambios organizativos, no logró subyugar por completo a los pueblos sometidos de este territorio, a pesar de haber impuesto su lengua, costumbres, autoridades y normas reguladoras, simultáneamente con la reubicación geográfica de poblaciones enteras. Para los conquistadores los pueblos conquistados no tienen historia es por ello que los pueblos aborígenes no fueron meros receptores sino autores de un proceso iniciado milenios antes es por eso que el poblamiento inicial en andino América ecuatorial hasta el fin del imperio incaico debe ser considerado como una época histórica, el sistema inca no desterró formas de organización social y rasgos culturales sino que se mantuvo la base del Tahuantinsuyo con esto la producción y la organización estaba en la comunidad que debían auto abastecerse y entregar contribuciones en productos y trabajo incrementando así la mano de obra.

Es importante destacar que la agricultura tuvo en estas tierras un amplio desarrollo autónomo. Si bien no es posible establecer un lugar específico, se puede afirmar que el proceso agrícola se dio tanto en Mesoamérica como en los Andes, sin que se descarten interrelaciones entre los dos espacios geográficos. también debe ponerse de relieve que América ha contribuido al mundo con al

menos dos de sus alimentos básicos, el maíz y la papa, que fueron cultivados en el actual Ecuador hace milenios. por varios milenios, el desarrollo de la agricultura fue solo de subsistencia, pero permitió el crecimiento de las comunidades.

En esta etapa nacen las primeras aldeas agrícolas, en donde se podía notar ya una diferenciación social e iniciales niveles de división del trabajo es muy importante destacar que esta cultura, en sus diversas fases, muestra una sociedad que había alcanzado ya una especialización en la producción, con separación entre pescadores y agricultores y otros grupos que explotaban otras áreas del medio ambiente. Asimismo, la evidencia arqueológica muestra ya un intercambio permanente de productos entre diversos espacios. Luego de casi dos milenios de preeminencia de las diversas fases de la cultura Valdivia en la Costa, comenzó el desarrollo de Machalilla.

La presencia inca trajo consigo una racionalización del sistema comunitario de producción preexistente y su integración dentro de una nueva forma de organización social, cuyos rasgos fundamentales parecen coincidir al menos en parte con aquellos que caracterizan al “modo asiático de producción tal cual modo de producción andino” con atributos propios El sistema inca no desterró formas de organización social y los rasgos culturales o religiosos preexistentes, sino que los mantuvo, insertándolos en el complejo sistema del Tahuantinsuyo.

La base de la producción y organización social estaba en la comunidad, regida por su tradicional jefe, que pasó a formar parte de la burocracia imperial. Cada comunidad debía autoabastecerse y entregar, además, contribuciones en productos o trabajo que eran centralizados por los conquistadores. De este modo se incrementó el intercambio y se explotó la mano de obra para la construcción de caminos, sistemas de regadío y otras obras orientadas a aumentar la producción agrícola y la comunicación entre los pueblos.

Las castas dominantes de guerreros y sacerdotes vivían de la extracción de excedentes del trabajo de las comunidades, cuyo control político debió mantenerse a base de una fuerte represión. Así pues, el Estado inca se caracterizó por su eficiente organización, asentada sobre las relaciones comunitarias y por sus rasgos autoritarios. Aunque la presencia inca duró algo así como ochenta años en el sur y cuarenta en el norte del actual Ecuador, su influencia en nuestra historia ha sido enorme, no solamente porque el idioma y varios rasgos de la organización social y política fueron adoptados por los pueblos locales, sino también por sus centros urbanos de primera importancia como Tomebamba y Quito, se transformó muy pronto en uno de los ejes políticos de todo el inmenso Tahuantinsuyo. Hablar, por tanto, de la “conquista” inca, aunque fue muy sangrienta, como un hecho de sometimiento sin más es un error,

puesto que significó una integración al gran imperio, en el que los pueblos de nuestro actual país cumplieron un papel protagónico.

Antes de la llegada de los españoles, los habitantes de lo que hoy se conoce como Ecuador tenían un nivel de organización notable en sus asentamientos que luego se convirtieron en ciudades Incas; algo sobresaliente de esta época es la eficiente organización, basada en las relaciones comunitarias.

Así se designa la primera etapa de la Historia, que se inicia desde el momento en que aparecen los primeros habitantes en el territorio de lo que ahora es Ecuador, esto ocurre aproximadamente entre 15.000 a 10.000 a.C., y prolonga hasta la llegada de los europeos a partir de 1.492 d.C. La época aborígen presenta desde las formas de organización social basadas en asentamientos aislados hasta aldeas con centros ceremoniales, ligados a la organización y el desarrollo de complejos sistemas agrícolas; esta época se divide en cuatro períodos:

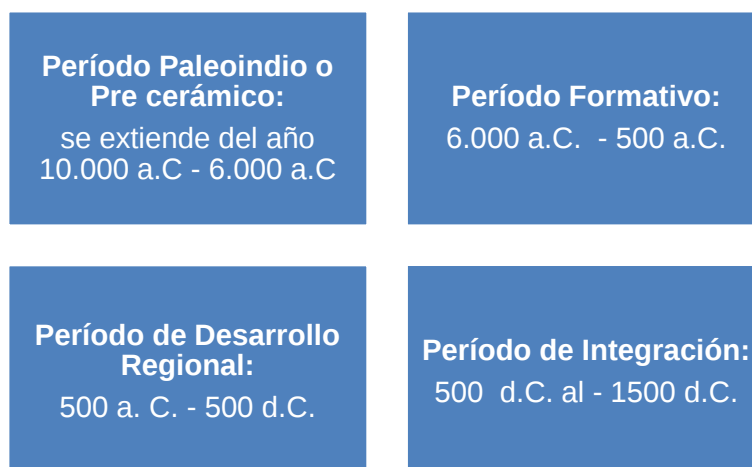


Figura 19. Períodos de la época aborígen en Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema consulta el siguiente link: que te dará información respecto a la época aborígen en el Ecuador:

RECORRIENDO LA HISTORIA DEL ECUADOR: ÉPOCA ABORIGEN
(historiacsgec.blogspot.com)

Además, mira los siguientes videos

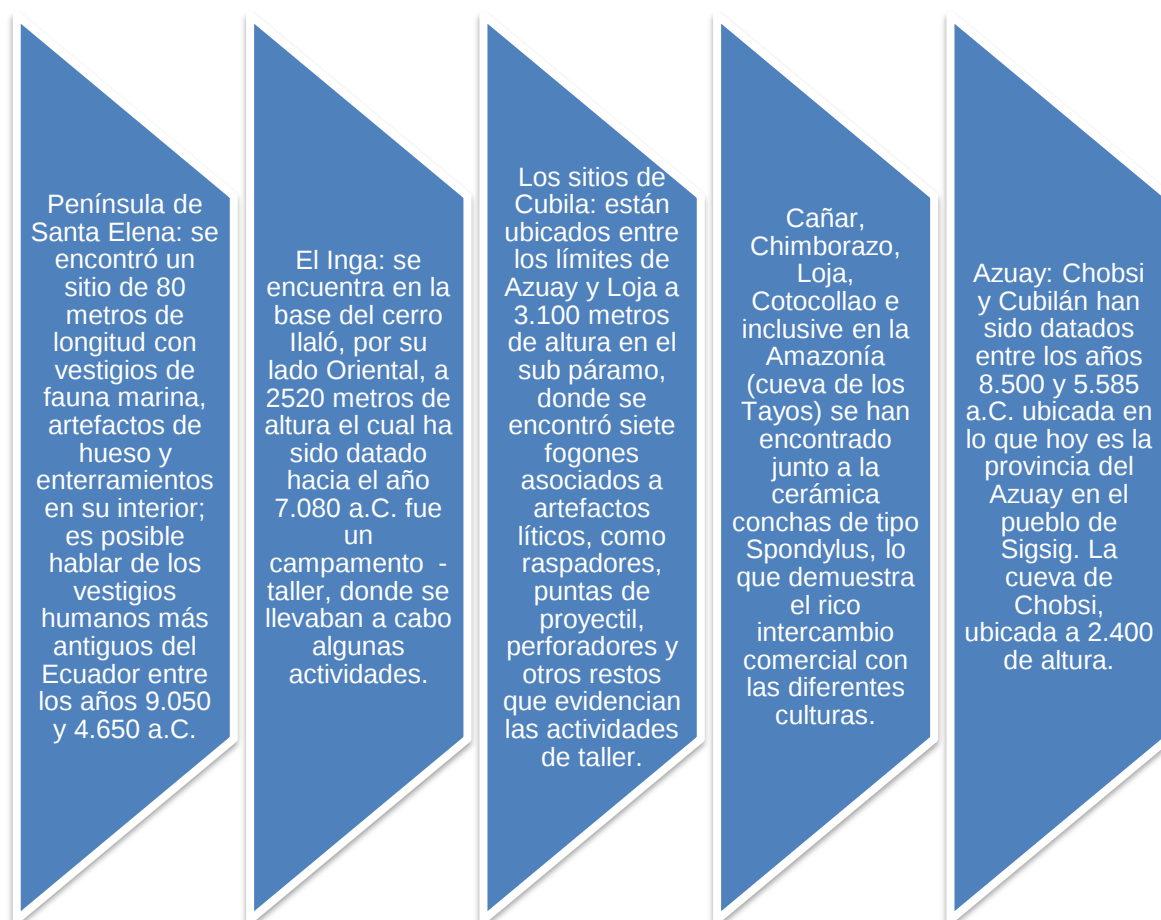
- <https://www.youtube.com/watch?v=YP0owVO6NzE>
- <https://www.youtube.com/watch?v=fNfO4ATh8yo>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el sitio web y los videos enumera todos los conceptos referentes a la administración en la época aborígen en Ecuador y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior; adicionalmente realiza un ensayo del tema (en media página). Puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

1.1.7.1.1 Sitios arqueológicos del Paleoindio.



*Figura 20. Sitios arqueológicos del Paleoindio.
Fuente: Elaborado por la Autora*

1.1.7.1.2 Principales culturas ecuatorianas.

A continuación, se encuentra una tabla que resume las principales culturas ecuatorianas, agrupadas por períodos, y los rasgos más sobresalientes de cada una:

PERÍODOS	CULTURAS	PRINCIPALES RASGOS
Paleoindio o Pre cerámico 10.000 – 6.000 a. C.	Sitios arqueológicos: El Inga y el Ilaló (Pichincha); Cubllan (Azuay y Loja); Chobshi (Azuay); Las Vegas (Guayas).	Economía de simple cooperación, recolección o caza y pesca. Utilización de artefactos de obsidiana, basalto y pedernal.
Formativo (6.000 – 500 a.C.)	Valdivia (Guayas, El Oro, Manabí, sur de Esmeraldas) Cerro Narrío (Chimborazo) Machalilla (Guayas, Manabí) Chorrera (Costa) Cotocollao (Pichincha) Los Tayos (Pastaza)	Organización social de grupo u horda, con campamentos, talleres de cazadores y recolectores. Etapa de predominio agro/alfarero, cultivos agrícolas organizados (maíz, papa, fréjol, quinua, ocas) y aplicación de técnicas decorativas en la alfarería (figuras, botellas, silbatos) vida sedentaria, viviendas de bahareque, contactos con Mesoamérica a finales del período.
Desarrollo Regional (500a.C. – 500d. C.)	La Tolita (Esmeraldas) Tuncahuán (Chimborazo, Bolívar) Cerro Narrio (Cañar, Azuay, Loja) Jama – Coaque (Manabí) Bahía (Manabí) Guangala (Guayas) Jambelí (Guayas, El Oro) Cosanga – Píllaro (Napo).	La agricultura es la actividad de producción básica, existe un perfeccionamiento de técnicas de cultivo y aplicación del calendario agrícola. Utilización de la coca con fines ceremoniales. Mayor desarrollo de la alfarería uso de las técnicas positiva y negativa, decoración geométrica, técnica de modelado para las estatuillas, con empleo de moldes y sellos para producción en serie. Surgimiento de la orfebrería (oro, platino, cobre), Aparecimiento de centros urbanos y perfeccionamiento de la navegación. Desarrollo textil. Aprovechamiento de la concha Spondylus con fines alimenticios, suntuarios y de trabajo. Elaboración de instrumentos musicales.
Integración (500 d.C. – 1500 d. C.)	Manteño – Huancavilca (Manabí, Guayas) Atacames (Esmeraldas) Milagro – Quevedo (Guayas, El Oro) Cuasmal o Tusa (Carchi).	Formación de confederaciones con marcada estratificación social. Agricultura tecnológica con empleo de calendario, utilización de terrazas, camellones y tarimas, sistemas de riego con reservorios y represas, selección de semillas, diversificación de cultivos. Especialización de la cerámica, que posibilita un intercambio comercial.

		Manifestación del dualismo andino en sus representaciones religiosas. Utilización de algodón con diversas técnicas en la producción textil. Desarrollo de la orfebrería (cobre).
--	--	---

Tabla 8. Principales culturas ecuatorianas

Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, mira el siguiente video:

- <https://www.youtube.com/watch?v=MRIfUdgC5NY>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video realiza un ensayo del tema (en una página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

1.1.7.1.3 Características Administrativas de la Época Aborígen en el Ecuador

- Economía de simple de cooperación: recolección, caza y pesca.
- Nómadas, se desplazaban en búsqueda de alimentos.
- Construyeron armas y utensilios en base a varios materiales.
- Domesticaron animales y aprendieron agricultura.
- Perfeccionamiento de técnicas de cultivo y aplicación del calendario agrícola.
- Empleo de moldes y sellos para producción en serie. Surgimiento de la orfebrería (oro, platino, cobre).
- Notable progreso en la arquitectura: construcción de canales de riego y aprovechamiento de tierras anegables para los cultivos.
- Tahuantinsuyo población con más de 10 millones de personas
- La presencia inca trajo racionalización del sistema comunitario de producción e integración a nuevas formas de organización cumplieron un papel protagónico.

1.1.7.2 Época Colonial

Esta época abarca todos los hechos históricos suscitados después de la conquista de los españoles; Francisco Pizarro y Diego Almagro motivados por los rumores de una gran riqueza en tierras sureñas iniciaron sus expediciones y conquistas; una vez realizada la sumisión de los aborígenes se inició un periodo de dominación que duro casi tres siglos. Gracias al debilitamiento de su territorio causado por los conflictos de los hermanos Huáscar y Atahualpa se generó una oportunidad para los españoles quienes no encontraron mayor resistencia y vencieron al pueblo Inca. Esta época se la divide en tres etapas: la primera trata sobre todas las ciudades construidas en el periodo colonial; la segunda sobre todos los problemas causados en la colonia y ultima el derrocamiento de la colonia por parte de los latifundistas independentista en 1808. En la *figura 21* se puede observar los tres periodos citados con una breve introducción de los hechos que marcaron esa etapa.



Figura 21. Etapas y hechos más relevantes de la Época Colonial del Ecuador

Fuente: Elaborado por la Autora

Luego de la llegada de Cristóbal Colón a América en 1492; se realizaron varias expediciones más, hasta que en 1526 Pizarro y Almagro llegan a lo que ahora es Ecuador, donde se inicia un choque cultural; los españoles capturan y posteriormente asesinan a Atahualpa quien era el líder de los Incas.

A partir de ese momento, los indígenas, fueron sometidos a un sistema servil de producción para la explotación minera y la producción textil, ya que, para aquel tiempo, las culturas indígenas del norte de los Andes poseían técnicas avanzadas en este último campo. Cuando la explotación minera se vio agotada, se empezó a desarrollar la agricultura y la ganadería, todo esto sin que los indígenas dejen de ser siervos. Este sistema se extendió por casi toda América y se mantuvo por tres siglos, es la razón por la cual la corona española pudo consolidarse como imperio y potencia mundial durante todo ese tiempo. (Quito, s.f.)

En la siguiente figura se puede observar la Jerarquía Administrativa de esa época.

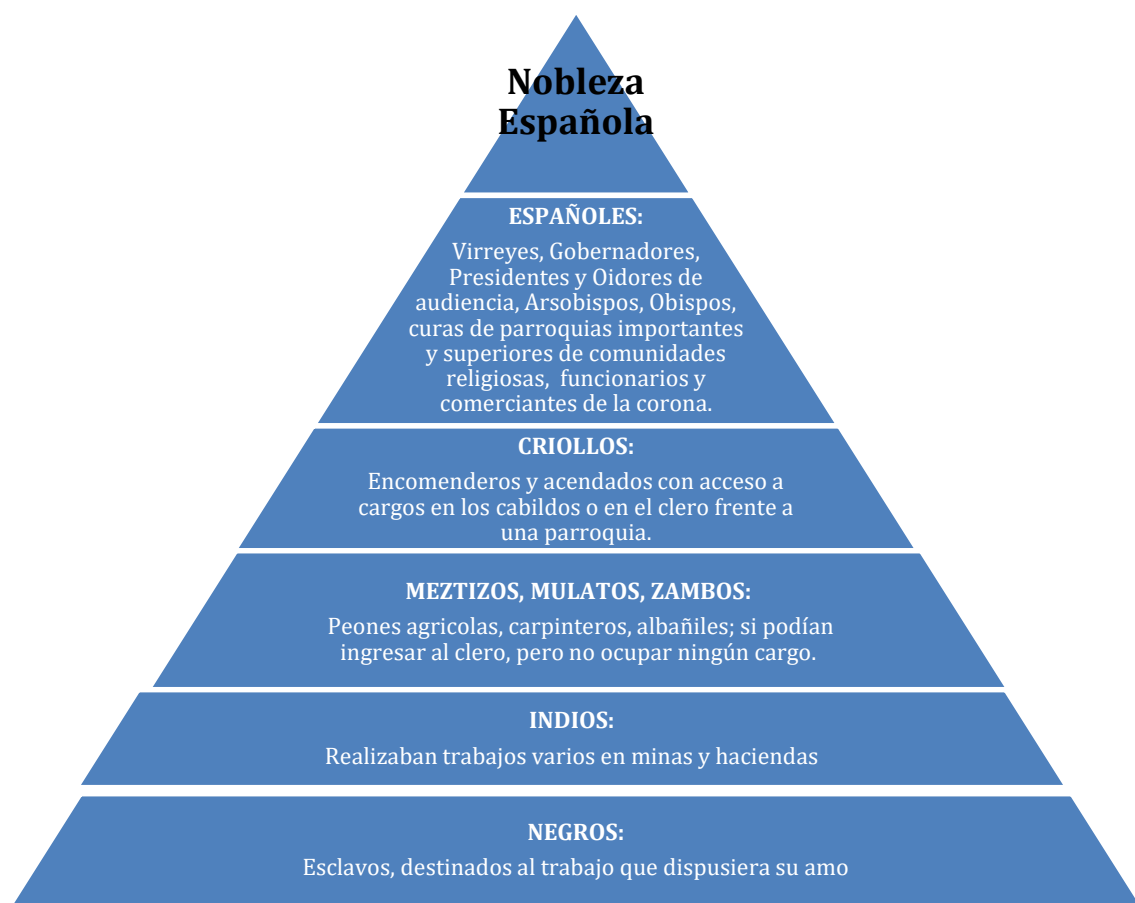


Figura 22. Jerarquización del poder en la Época Colonial de Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

A continuación, un recuento cronológico de los eventos suscitados en la época colonial:

Época colonial en el Ecuador	1492	Llegada de Españoles a América
	1493	Túpac Yupanqui muere y provoca un levantamiento de los pueblos conquistados.
	1526	Expediciones Españolas en Costas Sudamericanas, llegada de Pizarro y Almagro al Ecuador.
	1530	Período de asentamiento del poder colonial
	1531 - 1534	Muerte de los líderes indígenas y exterminio de resistencias indias en el reino de Quito.
	26 de julio de 1533	Asesinato de Atahualpa por los españoles.
	1534 - 1548	Guerras civiles entre españoles por el control y poder en territorios conquistados.
	1534	(6 de diciembre) destrucción total del Quito Inca. (tiempo más tarde) Fundación de Quito.
	8 de julio de 1538	Muerte de Almagro a manos de Pizarro.
	26 de junio de 1541	Muerte de Pizarro a manos del hijo de Almagro.
	1545 - 1550	Creación de diócesis y posicionamiento del Obispo en Quito.
	1563	Creación de la Real Audiencia de Quito.
	1690 - 1700	Sequías, pestes, desastres naturales y crecimiento económico de Guayaquil.

Tabla 10. Época colonial en el Ecuador

Fuente: Elaborado por la Autora

En la Audiencia de Quito existían tres regiones fundamentales; sin mucha interrelación entre ellas, ya sea por la falta de vías de comunicación o por los diferentes intereses entre las regiones, las mismas se explican a continuación:

Regiones en la Época Colonial en el Ecuador

La región sierra norte

Desde Pasto hasta Alausí, incluyendo la ciudad de Quito, donde se presentaba una gran producción agrícola, ganadera, y naciente producción textil; la mayoría de la población campesina estaba sometida al trabajo agrícola en grandes haciendas; se podía encontrar también grupos de comerciantes y artesanos



1534-1809

La región Sierra



Desde Cañar hasta Loja, cuyo centro era Cuenca, caracterizada por terratenientes que controlaban menores extensiones de tierra que en la Sierra Norte

La Región Costa



Tenía como eje el puerto de Guayaquil y se extendía a través del río Guayas, donde el trabajo agrícola de pequeñas unidades de producción; se dedicaban al cultivo de tabaco, plátanos, café y arroz, que luego fue reemplazado por la producción del cacao cuya demanda en el mercado extranjero aumentaba; en la provincia El Oro se llevaba a cabo la explotación minera

Figura 23. Regiones en la Época Colonial de Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.7.2.1 Características Época Colonial en el Ecuador



Figura 24. Características de la época colonial en el Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

Otras características notables de la época son:

- Después se encontraban los criollos, quienes eran los hijos de españoles nacidos en el continente americano. Los grupos de criollos también tenían algunos beneficios dentro de la sociedad colonial ecuatoriana, pues ejercían como encomenderos y hacendados.
- Los mestizos, los mulatos, los zambos, los indígenas y los negros ocupaban los escalones más bajos entre las clases sociales coloniales. Los tres primeros grupos tuvieron que desempeñarse como peones o artesanos.
- Los indígenas estuvieron bajo las órdenes de los encomenderos, y realizaron labores en las mitas y en las haciendas. Por último, los negros fueron la clase social más explotada, específicamente como esclavos en las plantaciones o en las minas.

A continuación, en la *figura 25* se puede observar los hechos más relevantes que marcaron la Época Colonial en el Ecuador

España para el control y administración de las tierras colonizadas creó algunos organismos como:

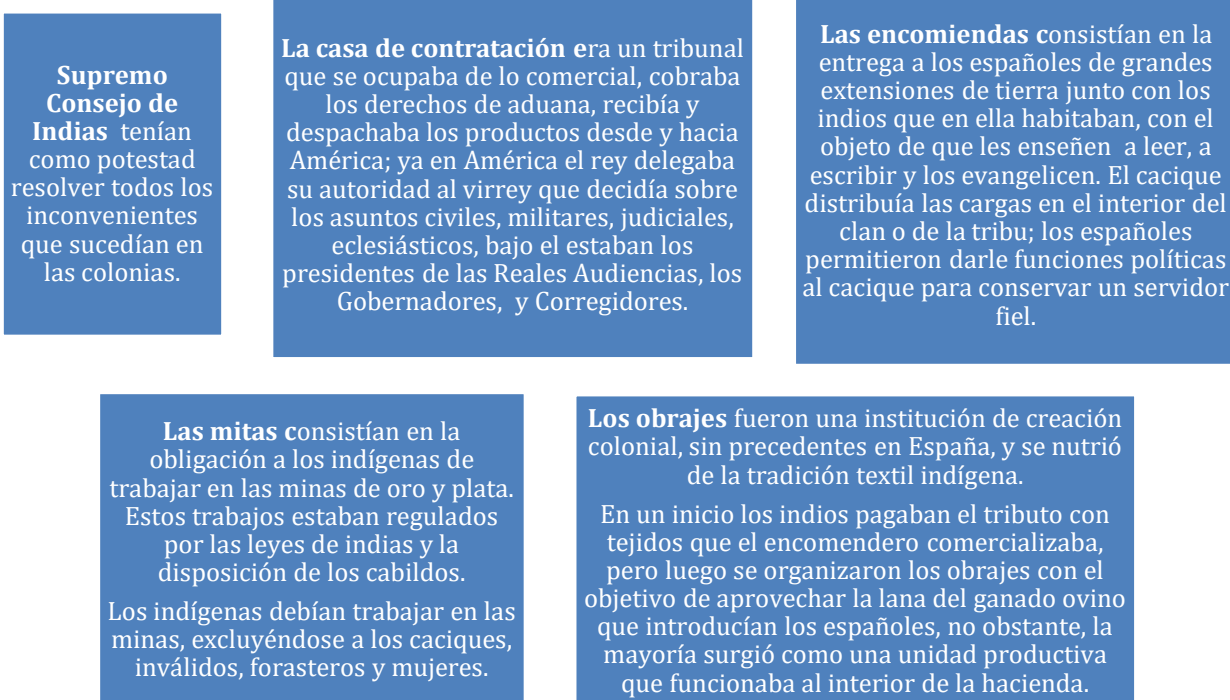


Figura 25. Organismos de la Época Colonial de Ecuador

Fuente: Elaborado por la Autora

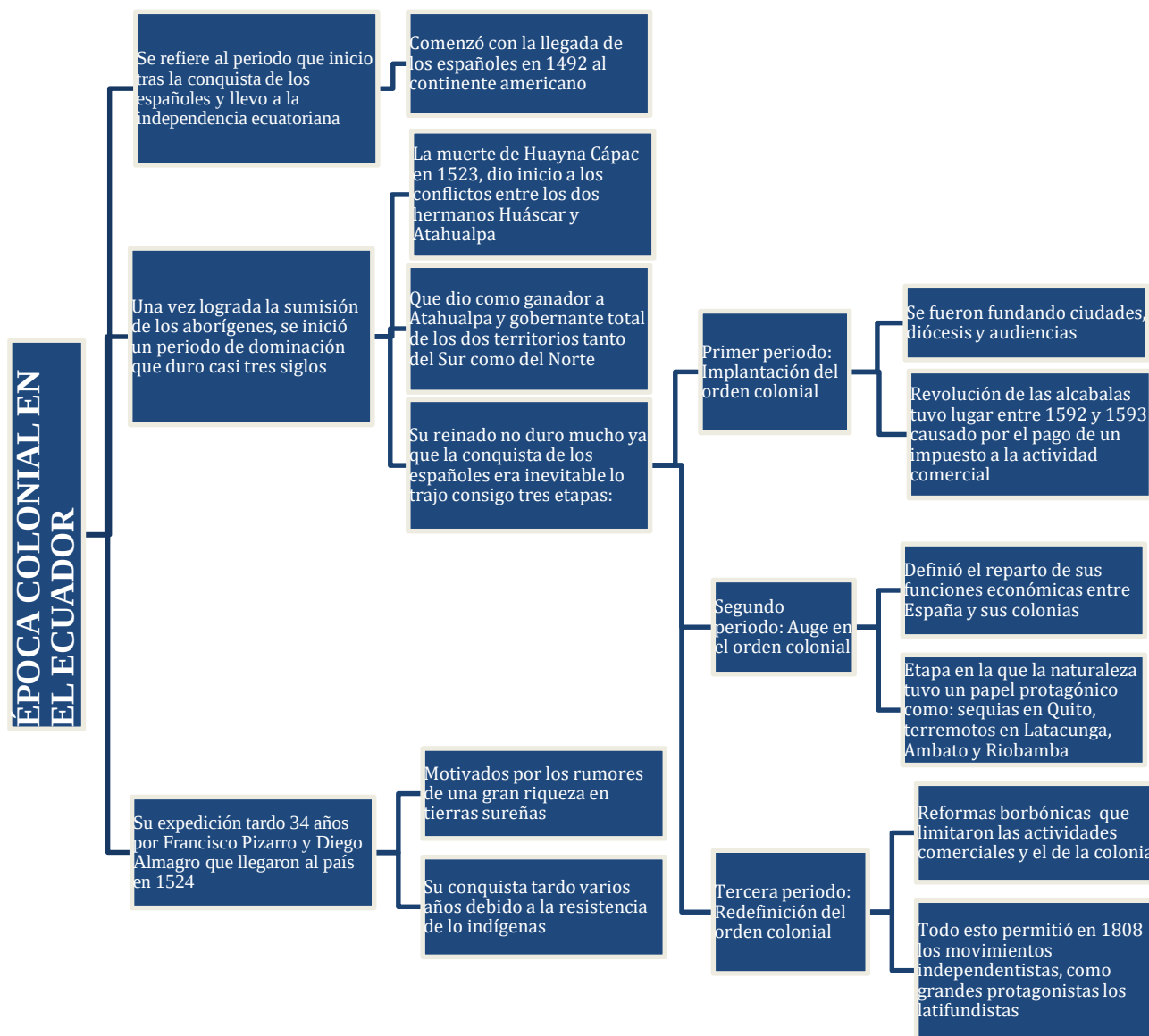


Figura 26. Acontecimientos más importantes en la época colonial en el Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, mira este video respecto a la época colonial:

- https://www.youtube.com/watch?v=TyEH_56sW_k



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video enumera todos los conceptos referentes a la administración en la época colonial en Ecuador y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior; adicionalmente realiza un ensayo del tema (en media página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

1.1.7.3 La Gran Colombia.

La Gran Colombia fue un proyecto breve que resultó inviable, inició en 1821 con la unificación de lo que hoy se conoce como Colombia, Venezuela, Ecuador y Panamá, su primer presidente fue Simón Bolívar, aunque en un primer período fue gobernada por el vicepresidente Francisco De Paula Santander, quien llevó a cabo algunas reformas en cuestión del comercio, laboral, fiscal entre otras.

Para el año de 1826, Bolívar retomó el mando de la Gran Colombia y, debido a diversos factores y presiones de fuerzas regionales, buscó implementar medidas de corte conservador, incluso de corte monárquico. Este choque de fuerzas llevó a una inestabilidad política la cual desembocó el 9 de abril de 1828 en la Convención de Ocaña donde se intentó reformar la Constitución infructuosamente y donde Bolívar se declaró dictador de Colombia. Este fue uno de los detonantes para que, en 1830, luego de 11 años de existencia se desintegra la Gran Colombia formándose las actuales repúblicas de Panamá, Venezuela, Colombia y Ecuador.

Se instaura la primera Asamblea Constituyente en Riobamba el día 4 de agosto 1830 con la asistencia de 21 diputados, 7 por cada departamento de Quito, Guayaquil y Cuenca, creándose el Estado denominado Ecuador, nombre dado por los geodésicos un siglo antes; también se redactó y aprobó la primera Constitución el 11 de septiembre de 1830, y se nombra a Juan José Flores, presidente de la nueva República.

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, mira este video respecto a la Gran Colombia.

- <https://www.youtube.com/watch?v=6mmc63dosXY&t=84s>

Además, puedes consultar el siguiente sitio web:

- <http://www.quitoadventure.com/espanol/informacion-ecuador/historia/historia-ecuador/republica-comienzos->



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video y el sitio web, enumera todos los conceptos referentes a la administración en la Gran Colombia y emite tu criterio personal respecto a cada uno de los conceptos encontrados; para ello puedes usar el mismo formato de la actividad anterior; adicionalmente realiza un ensayo del tema (en media página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

1.1.7.4 Época Republicana

En 1830 las corporaciones y padres de familia de Quito resolvieron constituir un estado libre e independiente, de este modo los pueblos comprendidos en el distrito del Sur y los que quieran incorporarse, se reunió en agosto en Riobamba que fue la primera asamblea constituyente. Unos de los principales problemas era decidir el nombre del nuevo territorio, pero se decidió llamarlo como lo habían hecho los sabios franceses que lo visitaron años atrás para hacer estudios sobre la línea equinoccial, de este modo nació el Ecuador; con todo eso y las regiones ya repartidas se dio comienzo a una etapa de distintos periodos que causaron un gran revuelo en el país ya sea por la economía siempre cambiante o por los protagonistas en los distintos periodos de la presidencia.

1.1.7.4.1 Antecedentes.

El Ecuador es un Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada.

La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es el fundamento de la autoridad, y se ejerce a través de los órganos del poder público y de las formas de participación directa previstas en la Constitución.

Los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable, irrenunciable e imprescriptible. (Nacional, 2008)

1.1.7.4.2 Historia Republicana.

A continuación, podrán encontrar un resumen de los presidentes que ha tenido Ecuador, época de su mandato y otros datos relevantes.

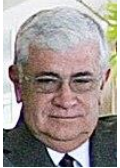
Retrato / Foto	Nombre	Mandato
	Juan José Flores	Declara la separación del Ecuador de la Gran Colombia 22 de septiembre 1830 – 10 de septiembre 1834 Presidente Constitucional 1 de febrero de 1839 – 15 de enero de 1843 Presidente Provisional 15 de enero de 1843 - 1 de abril de 1843 Disuelve la Constitución, se extiende en el cargo; 1 de abril de 1843 - 6 de marzo de 1845
	Vicente Rocafuerte	Presidente Interino, asume el poder mediante pacto con Juan José Flores , 8 de agosto de 1835 - 31 de enero de 1839
	Vicente Ramón Roca	Presidente Constitucional 8 de diciembre de 1845 - 15 de octubre de 1849
	Diego Novoa	Presidente Constitucional 26 de febrero de 1851 - 13 de septiembre de 1851
	José María Urbina	Presidente Constitucional 6 de septiembre de 1852 - 15 de octubre de 1856

	Francisco Robles	Presidente Constitucional 16 de octubre de 1856 - 01 de mayo de 1859
	Gabriel García Moreno	Presidente Interino 10 de enero de 1861 - 2 de abril de 1861 Presidente Constitucional 2 de abril de 1861 - 30 de agosto de 1865 Presidente Constitucional 1875 – 1881
	Jerónimo Carrión	Presidente Constitucional 7 de septiembre de 1865 - 6 de noviembre de 1867
	Javier Espinosa	Presidente Constitucional electo para concluir el período 1865 – 1869 20 de enero de 1868 -16 de enero de 1869
	Antonio Borrero	Presidente Constitucional 9 de diciembre de 1875 - 8 de septiembre de 1876
	Ignacio de Veintemilla	Presidente Interino 26 de enero de 1878 - 21 de abril de 1878 Presidente Constitucional 21 de abril de 1878 - 26 de marzo de 1882 Jefe Supremo del Estado, asume mediante autogolpe de estado 29 de marzo de 1882 - 10 de enero de 1883
	José María Plácido Caamaño	Presidente Interino 15 de octubre de 1883 - 10 de febrero de 1884 Presidente Constitucional 10 de febrero de 1884 - 30 de junio de 1888
	Antonio Flores Jijón	Presidente Constitucional 17 de agosto de 1888 - 30 de junio de 1892
	Luis Cordero Crespo	Presidente Constitucional 1 de julio de 1892 - 16 de abril de 1895

	Eloy Alfaro	Presidente Interino 9 de octubre de 1896 - 17 de enero de 1897 Presidente Constitucional 17 de enero de 1897 - 31 de agosto de 1901 Jefe Supremo del Estado 16 de enero de 1906 - 9 de octubre de 1906, asume el poder al dar golpe de Estado Presidente Interino 9 de octubre de 1906 - 1 de enero de 1907 Presidente Constitucional 1 de enero de 1907 - 11 de agosto de 1911
	Leonidas Plaza	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1901 - 31 de agosto de 1905 Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1912 - 31 de agosto de 1916
	Lizardo García	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1905 - 15 de enero de 1906
	Emilio Estrada	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1911 - 21 de diciembre de 1911
	Alfredo Baquerizo Moreno	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1916 - 31 de agosto de 1920
	José Luis Tamayo	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1920 - 31 de agosto de 1924
	Gonzalo Córdova	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1924 - julio de 1925
	Isidro Ayora	Presidente Provisional 1 de abril de 1926 - 9 de octubre de 1928 designado por el ejército. Presidente Interino 9 de octubre de 1928 - 17 de abril de 1929 Presidente Constitucional 17 de abril de 1929 - 24 de agosto de 1931

	Juan de Dios Martínez	Presidente Constitucional 5 de diciembre de 1932 - 19 de octubre de 1933
	José María Velasco Ibarra	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1934 - 21 de agosto de 1935 Presidente Interino 1 de junio de 1944 - 10 de agosto de 1944 Presidente Constitucional 10 de agosto de 1944 - 23 de agosto de 1947 Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1952 - 31 de agosto de 1956 Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1960 - 7 de noviembre de 1961 Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1968 - 22 de junio de 1970 Presidente 22 de junio de 1970 - 15 de febrero de 1972, desconoce la Constitución y asume plenos poderes
	Aurelio Mosquera Narváez	Presidente Constitucional 2 de diciembre de 1938 - 17 de noviembre de 1939
	Carlos Alberto Arroyo del Río	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1940 - 28 de mayo de 1944
	Mariano Suárez Veintimilla	Vicepresidente de Velasco Ibarra, asume el poder al restablecerse el orden constitucional del 2 de septiembre de 1947 - 16 de septiembre de 1947
	Carlos Julio Arosemena Tola	Asume el poder al renunciar Suárez Veintimilla 16 de septiembre de 1947 - 31 de agosto de 1948
	Galo Plaza Lasso	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1948 - 31 de agosto de 1952

	Camilo Ponce Enríquez	Presidente Constitucional 1 de septiembre de 1956 - 31 de agosto de 1960
	Carlos Julio Arosemena Monroy	Vicepresidente, asume el poder al abandonar la Presidencia Velasco Ibarra, 7 de noviembre de 1961 - 11 de julio de 1963
	Otto Arosemena	Presidente Constitucional Interino (16 de noviembre de 1966 - 25 de mayo de 1967) Presidente Constitucional (25 de mayo de 1967 - 31 de agosto de 1968)
	Jaime Roldós Aguilera	Presidente Constitucional 10 de agosto de 1979 - 24 de mayo de 1981
	Osvaldo Hurtado	Vicepresidente asume el poder al morir Jaime Roldós 24 de mayo de 1981 - 9 de agosto de 1984
	León Febres-Cordero	Presidente Constitucional 10 de agosto de 1984 - 9 de agosto de 1988
	Rodrigo Borja	Presidente Constitucional 10 de agosto de 1988 - 9 de agosto de 1992
	Sixto Durán-Ballén	Presidente Constitucional 10 de agosto de 1992 - 9 de agosto de 1996
	Abdalá Bucaram	Presidente Constitucional 10 de agosto de 1996 - 6 de febrero de 1997
	Fabián Alarcón	Presidente Interino 11 de febrero de 1997 - 10 de agosto de 1998

	Jamil Mahuad	Presidente Constitucional 10 de agosto de 1998 - 21 de enero de 2000
	Gustavo Noboa	Vicepresidente, asume la presidencia al abandonar el poder Jamil Mahuad 22 de enero de 2000 -15 de enero de 2003
	Lucio Gutiérrez	Presidente Constitucional 15 de enero de 2003 - 20 de abril de 2005
	Alfredo Palacio	Vicepresidente asume el poder al abandonar la presidencia Lucio Gutiérrez 20 de abril de 2005 - 15 de enero de 2007.
	Rafael Correa	Presidente Constitucional del 15 de enero de 2007 - 24 de mayo de 2017
	Lenín Moreno	Presidente Constitucional del 24 de mayo de 2017 hasta el 24 de mayo del 2021
	Guillermo Lasso	Presidente Constitucional del 24 de mayo de 2021, en funciones

*Tabla 11. Presidentes de la República del Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora*

En la siguiente figura se puede observar en resumen los hechos más relevantes de la época republicana en el Ecuador.

ÉPOCA REPUBLICANA EN EL ECUADOR

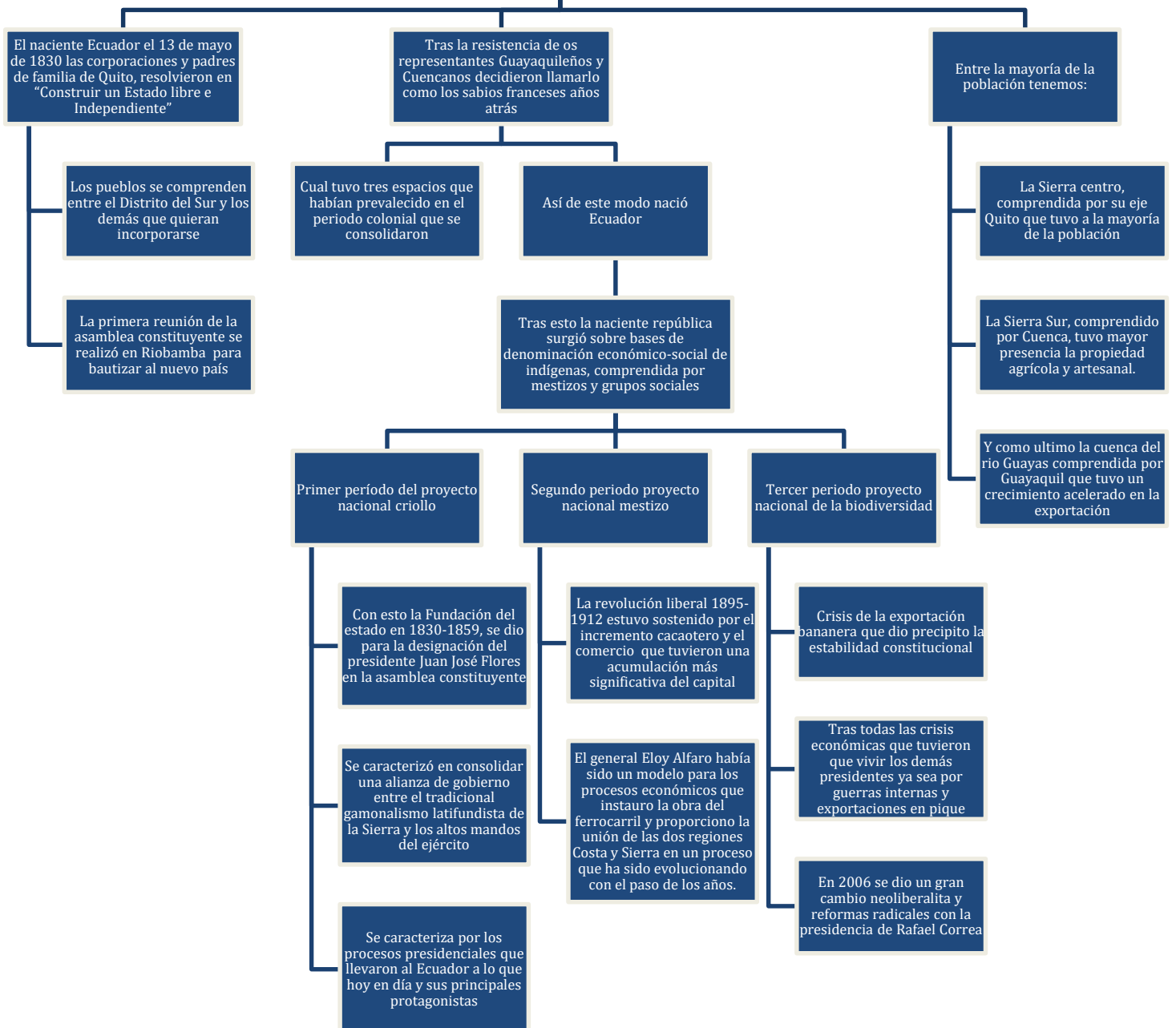


Figura 27. Acontecimientos más importantes en la época Republicana en el Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

1.1.7.4.3 Características de la Evolución Administrativa en el Ecuador (1830-1930)

- 13 de mayo de 1830 el Distrito del Sur se separa de Colombia para formar un Estado independiente.
- 14 de agosto de 1830 se instala la Primera Asamblea Constituyente que emite la primera Carta Fundamental y nombra presidente al general Juan José Flores.
- 17 de diciembre de 1830 muere el Libertador Simón Bolívar.
- 1832 El Ecuador toma posesión de las islas Galápagos.
- 1833 Aparece el periódico de oposición “El Quiteño Libre”, algunos de cuyos redactores son asesinados.
- 1834 Se distribuye la deuda colombiana entre Venezuela, Colombia y Ecuador. Comienza la “Deuda inglesa”.
- 1851 El general José María Urvina, como jefe supremo, decreta la manumisión de los esclavos negros.
- 1883 “La restauración” echa del poder al dictador Ignacio de Veintimilla. Se funda la Unión Republicana, primer partido del Ecuador (Partido Conservador).
- 1884 inauguración del periódico “El Telégrafo”.
- Se inicia la montonera liberal en la Costa.
- 1885 se adopta “El Sucre” como unidad monetaria del Ecuador.
- 1906 triunfa una nueva revolución de Alfaro. Se expide la Constitución que consagra las reformas liberales y separa el Estado y la Iglesia.
- 1908 se inaugura el Ferrocarril Guayaquil-Quito.
- Se crea la Ley de Beneficencia, se nacionalizan varios bienes eclesiásticos.
- 1922 (15 de noviembre) Luego de una huelga general, los trabajadores y pobladores de Guayaquil son reprimidos a bala con saldo de cientos de muertos.
- 1928 se expide una nueva Constitución con reformas sociales, entre ellas el voto femenino.

(1930-2000)

- 1938 el Gobierno del general Alberto Enríquez expide el primer Código del Trabajo.
- 29 de enero de 1942 el Ecuador es forzado en Río de Janeiro a firmar un tratado de límites con el Perú.
- 5 de agosto 1949 Un terremoto destruye Ambato y varias localidades de Tungurahua. Con la visita de varias misiones internacionales se inicia una etapa de reconstrucción.

- 1952 se proclama el derecho de los países del Pacífico Sur a 200 millas de soberanía marítima.
- 1957 se dicta una Ley de Fomento Industrial. Se inaugura el Ferrocarril del Norte.
- 1967 se localiza el primer yacimiento petrolífero en el Oriente.
- 1969 ingreso del Ecuador al Grupo de Integración Andina.
- 1973 se erige la provincia insular de Galápagos.
- 1978 se aprueba por plebiscito la nueva Constitución. Se dispone por primera vez el voto de los analfabetos.
- 1981 se produce un conflicto bélico con el Perú en la cordillera del Cóndor. El presidente Roldós muere en un accidente aéreo. Es reemplazado por Osvaldo Hurtado.
- 1995 nuevo conflicto bélico con el Perú. Las tropas ecuatorianas defienden exitosamente al país. Se suscribe una declaración de paz y se inician las negociaciones para un arreglo.
- 1998 la Asamblea Nacional Constituyente aprueba una reforma integral a la Constitución, que entra en vigor el 10 de agosto. El 26 de octubre se firman los acuerdos de paz con el Perú, que permiten delimitar la frontera común, impulsar el comercio y la navegación amazónica y la integración fronteriza entre los dos países.

(2000-2008)

- 2000 el gobierno decreta “La dolarización”. Se abandona el sucre y se adopta el dólar de Estados Unidos como moneda de circulación legal.
- 2008 se formula una nueva Constitución de la República del Ecuador que, sometida a consulta popular, es aprobada el 28 de septiembre y entra en vigencia el 20 de octubre.
- 2009 con la finalidad de ajustar las leyes a la nueva constitución, se reforman todas las leyes del Estado y se crean organismos de control también acordes a la nueva constitución.
- 2010 se homologan los sueldos de los Servidores Públicos a la escala de 20 grados que hasta la fecha está vigente; respetando el principio constitucional de igual trabajo igual remuneración.

1.1.7.4.4 Régimen del Buen Vivir: inclusión y equidad.

El Sistema Nacional de Inclusión y Equidad Social es el conjunto articulado y coordinado de sistemas, instituciones, políticas, normas, programas y servicios que aseguran el ejercicio, garantía y exigibilidad de los derechos reconocidos en la Constitución y el cumplimiento de los objetivos del régimen de desarrollo.

El sistema se articulará al Plan Nacional de Desarrollo y al Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa; se guiará por los principios de universalidad, igualdad, equidad, progresividad, interculturalidad, solidaridad y no discriminación; y funcionará bajo los criterios de calidad, eficiencia, eficacia, transparencia, responsabilidad y participación.

Actividad a ser desarrollada:

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes consultar la Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO VII Régimen del Buen Vivir, en el siguiente link:

- http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf



Después de mirar y analizar el documento elabora un ensayo respecto al Régimen del Buen vivir en el Ecuador. (en una página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

1.1.7.4.5 Objetivos del Plan Nacional de Desarrollo “de Creación de Oportunidades” 2017 / 2021

“Ecuador quiere libertad y oportunidades”.

Con esa frase inicia el Plan de Creación de Oportunidades del Gobierno de Guillermo Lasso; en este plan también hubo unos cambios significativos, se crearon tres directrices macro y se modificaron los ejes y sus objetivos; las directrices en las que se enmarca la gestión del Presidente Lasso son las siguientes:

Directriz 1: Soporte territorial para la garantía de derechos

Directriz 2: Gestión del Territorio para la Transición Ecológica

Directriz 3: Articulación territorial para el aprovechamiento de las potencialidades

De la misma manera y alineados a las directrices, a continuación, los objetivos del Plan:

Eje Económico •Objetivo 1: Incrementar y fomentar, de manera inclusiva, las oportunidades de empleo y las condiciones laborales. •Objetivo 2. Impulsar un sistema económico con reglas claras que fomente el comercio exterior, turismo, atracción de inversiones y modernización del sistema financiero nacional. •Objetivo 3: Fomentar la productividad y competitividad en los sectores agrícola, industrial, acuícola y pesquero, bajo el enfoque de la economía circular. •Objetivo 4: Garantizar la gestión de las finanzas públicas de manera sostenible y transparente.	Eje Social •Objetivo 5. Proteger a las familias, garantizar sus derechos y servicios, erradicarla pobreza y promover la inclusión social. •Objetivo 6. Garantizar el derecho a la salud integral, gratuita y de calidad. •Objetivo 7. Potenciar las capacidades de la ciudadanía y promover una educación innovadora, inclusiva y de calidad en todos los niveles •Objetivo 8. Generar nuevas oportunidades y bienestar para las zonas rurales, con énfasis en pueblos y nacionalidades.	Eje Seguridad Integral •Objetivo 9. Garantizar la seguridad ciudadana, orden público y gestión de riesgos. •Objetivo 10. Garantizar la soberanía nacional, integridad territorial y seguridad del Estado.
Transición Ecológica •Objetivo 11. Conservar, restaurar, proteger y hacer un uso sostenible de los recursos naturales. •Objetivo 12. Fomentar modelos de desarrollo sostenibles aplicando medidas de adaptación y mitigación al Cambio Climático. •Objetivo 13. Promover la gestión integral de los recursos hídricos	Eje Institucional •Objetivo 14. Fortalecer las capacidades del Estado con énfasis en la administración de justicia y eficiencia en los procesos de regulación y control, con independencia y autonomía. •Objetivo 15. Fomentar la ética pública, la transparencia y la lucha contra la corrupción. •Objetivo 16. Promover la integración regional, la inserción estratégica del país en el mundo y garantizar los derechos de las personas en situación de movilidad humana.	

Figura 28. Ejes del Plan Nacional de Desarrollo

Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, debes consultar El Plan Nacional Desarrollo en el siguiente link:

- <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/09/Plan-de-Creacio%CC%81n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado.pdf>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el documento elabora un ensayo respecto Plan Nacional de Desarrollo en el Ecuador. (En media página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

Tareas de la Unidad

Después de estudiar esta Unidad del libro conteste el siguiente cuestionario:

1. ¿Cuándo nace la administración?
2. Realiza el gráfico de la Jerarquización de las monarquías
3. Realiza el gráfico de la Jerarquización del clero
4. Realiza un cuadro comparativo de los factores más importantes del ANTES Y DESPUÉS de la Revolución Industrial.
5. Enumera 10 ejemplos de los avances tecnológicos y científicos realizados en la revolución industrial.
6. Realiza el gráfico de la nueva estratificación de la sociedad, que surgió con la Revolución Industrial.
7. Enumera cinco características de la evolución de la administración en la época prehistórica.
8. Enumera cinco características de la evolución de la administración en la edad antigua.
9. Enumera cinco características de la evolución de la administración en la edad media.
10. Enumera cinco características de la evolución de la administración en la edad moderna.
11. Enumera cinco características de la evolución de la administración en la época contemporánea.
12. Realiza un resumen de una página de la evolución administrativa en América Latina
13. Enumera cinco características de la administración Inca.
14. Enumera cinco características de la Evolución Administrativa en el Ecuador (1830-1930)
15. Enumera cinco características de la Evolución Administrativa en el Ecuador (1930-2000)

UNIDAD 2 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

2.1 Objeto de estudio de la Administración

2.1.1 ¿Qué es la Administración? Y ¿Por qué estudiarla?

¿Qué es la Administración?

El término proviene del latín, y es la conjunción del prefijo “ad” que significa “hacia” o “dirección” y el sufijo “minister” el cual significa “al servicio de” u “obediencia”, por lo que se puede decir que administración significa “al servicio”.

Muy erradamente se cree que la administración es una actividad empresarial; cuando en realidad es una actividad innata del ser humano. Un vivo ejemplo se lo puede evidenciar en el hogar cuando nuestros padres planifican la familia, la compra de una vivienda o vehículo, o incluso acciones cotidianas como el tener todo listo para la jornada del día siguiente; en las instituciones educativas también podemos evidenciar la planificación de actividades académicas; con la elaboración de horarios, ocupación de aulas asignación de laboratorios y asignación de horas libres evidenciamos organización de recursos.

La administración es el arte de poder mirar a futuro, visualizar hacia donde se quiere llegar, he ir concretando estas metas por medio de varias acciones resumidas en el Proceso Administrativo: planificación, organización, dirección y control; en la que intervienen las personas, recursos y sistemas de la organización. Conforme sigan avanzando en su estudio en la Unidad final de este libro podrán aprender teóricamente y aplicar las fases de este proceso.

Al final de cuentas lo que persigue el ser humano desde sus inicios, sea consciente o inconscientemente, sea en su ámbito personal o al frente de una organización, es alcanzar los objetivos previstos optimizando los recursos con los que cuenta; es decir, si mi meta personal es comprar un vehículo trataré de adquirirlo en el menor tiempo posible por medio de un ahorro programado (optimización de tiempo) o adquirirlo por medio de alguna oferta o en cambio de temporada ya que el costo ahí es menor (optimización de dinero); las organizaciones no funcionan diferente, ya que buscan por medio de herramientas administrativas optimizar los recursos sin perder la calidad de sus productos o servicios; estos recursos pueden ser entre otros: humano, financiero, logístico, de distribución, físicos, de producción, etc. Lo que diferencia el ámbito personal del empresarial es que en algunas ocasiones el ser humano busca solamente el ahorro mientras las organizaciones por lo general buscan obtener más réditos, especialmente si son empresas con fines de lucro.

¿Por qué estudiarla?

Si bien es cierto que la Administración es una actividad innata en el ser humano, se necesita de perfeccionamiento para ir alcanzando objetivos más grandes; y este perfeccionamiento lo brindan las herramientas administrativas existentes, técnicas para desarrollar un adecuado proceso administrativo, principios que pueden ser adaptados a la realidad organizacional y más lineamientos que brinda la ciencia de la administración a fin de que las organizaciones salgan de lo común y se transformen en organizaciones de élite.

Todos los seres humanos nacen con ciertas habilidades³, pero transformar estas habilidades en destrezas requiere de un perfeccionamiento o estudios; en el caso de la administración al ser una habilidad innata del ser humano, todos estarían en la capacidad de estudiarla, perfeccionarse y lograr por qué no, liderar cualquier tipo de organización incluso la suya propia, que es a donde se debería apuntar.

Estudiar administración es una excelente alternativa si se pretende crecer o mejorar el desarrollo no solo de las organizaciones, sino también del ser humano en su vida cotidiana. La administración ayuda a alcanzar los objetivos basándose en una jerarquía donde cada rango de cargo es fundamental para cada función, pero lo más importante que aporta la administración es obtener resultados más eficientes optimizando los recursos.

En conclusión, la carrera de administración no solo nos sirve para nivel empresarial, nos permite a tener un mejor control en nuestras vidas tanto profesional como personal. En la figura 29 se pueden observar la importancia del perfeccionamiento o estudio de la administración desde la perspectiva personal.

³ Las habilidades son innatas, es decir que están en el ADN de cada ser humano, unas personas nacen con habilidades artísticas, de oratoria, para los negocios, para la agricultura, etc.; estas habilidades crecen, evolucionan y se perfeccionan a lo largo de la vida del ser humano; pero, para transformar estas habilidades en destrezas es necesario agregar el conocimiento; si este ser humano que tiene la habilidad para los negocios, se profesionaliza en esa rama y luego se especializa en la misma podrá conseguir esta transformación con mucha facilidad. (NIETO, 2022)

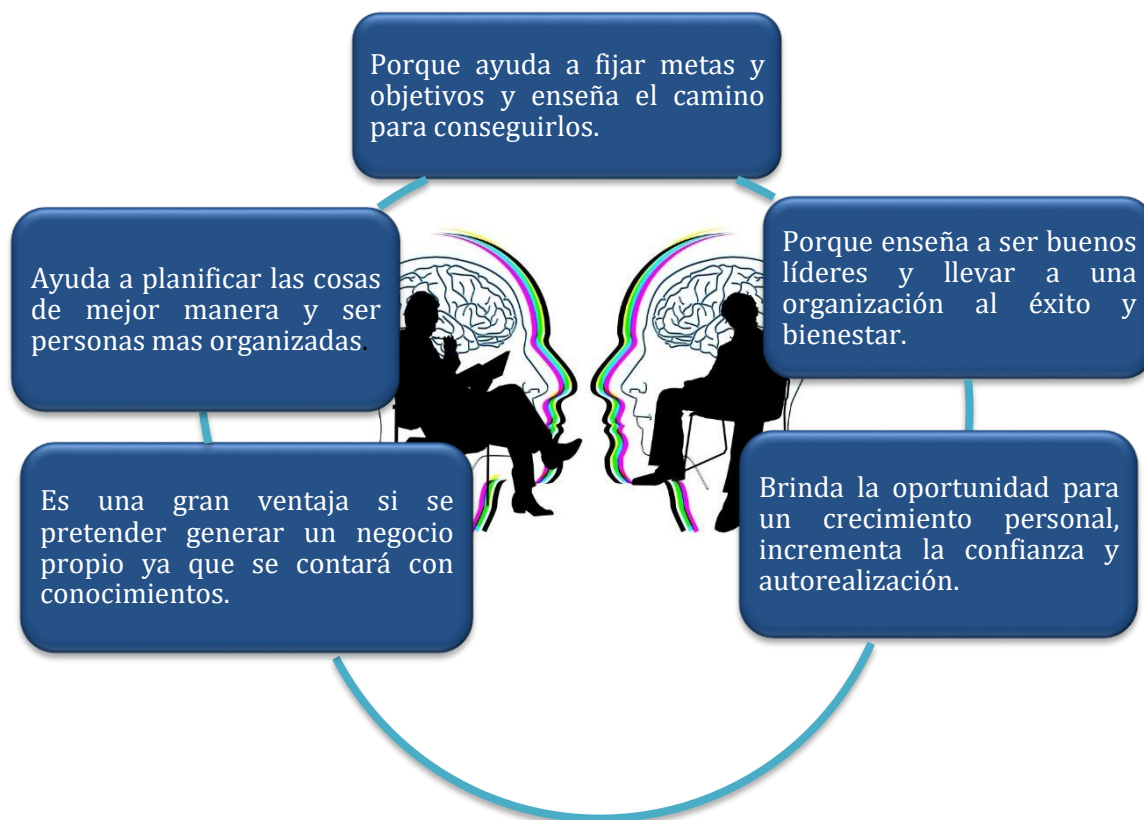


Figura 29. Importancia de estudiar administración (ámbito personal)

Fuente: Elaborado por la Autora Imagen pixabay.com

En la *figura 30* se pueden observar la importancia del perfeccionamiento o estudio de la administración desde la perspectiva empresarial.

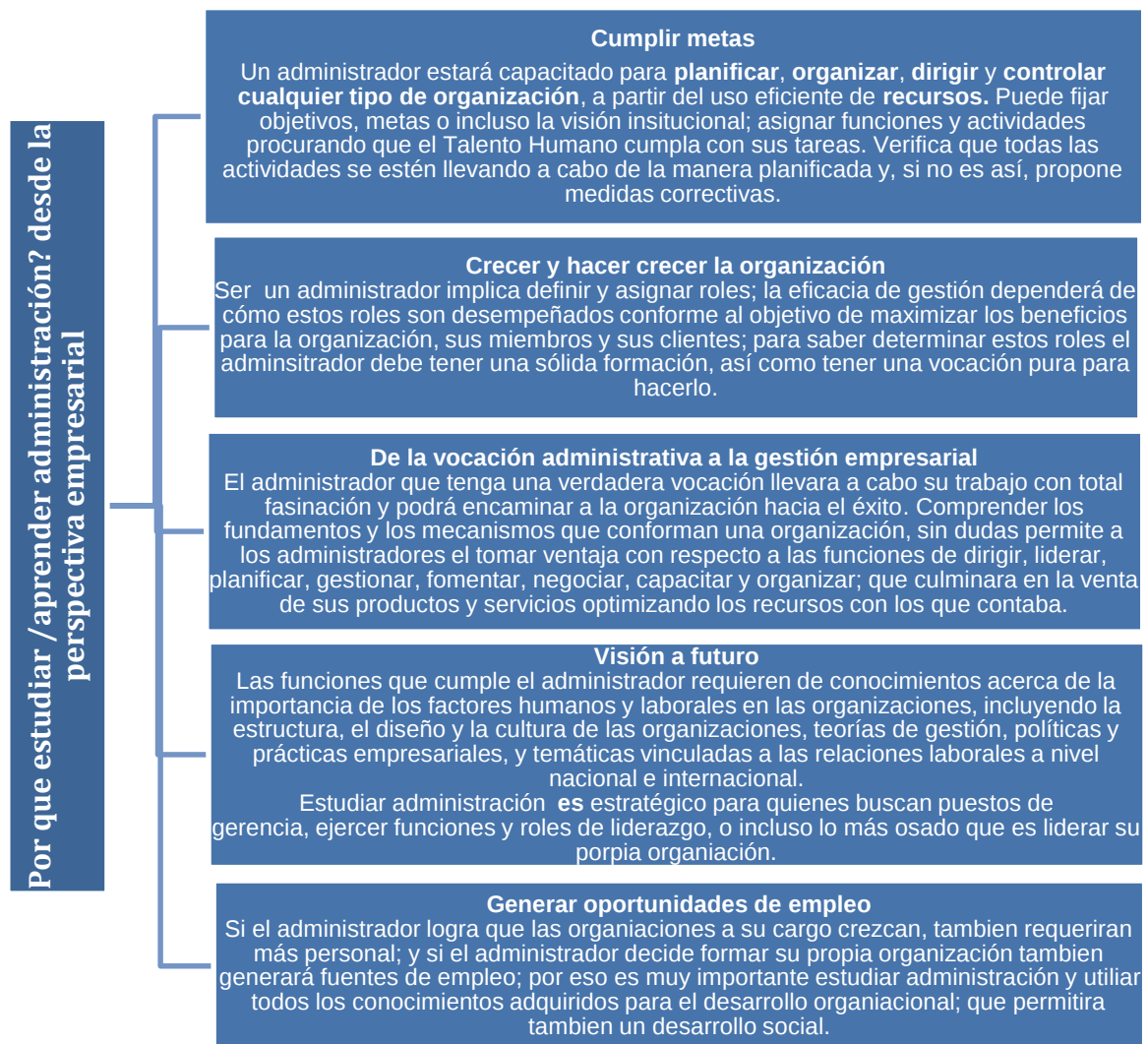


Figura 30. Importancia de estudiar administración (ámbito empresarial)
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:
 Para mayor información del tema debes mirar el siguiente video:

- https://www.youtube.com/watch?v=ozyAJ_XcORA



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video, así como revisar el contenido del tema en este libro, realiza un ensayo respecto que es y por qué estudiar administración. (media página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

2.1.2 Administración: Ciencia, arte y técnica.

En la **ciencia** se aplican una serie de teorías, principios, técnicas, postulados y doctrinas sobre la acción humana dentro de la organización; la **técnica** puede vincularse a sistemas, procesos y procedimientos y es un **arte** ya que los administradores deben usar sus habilidades, destrezas, creatividad y capacidad de innovación para alcanzar los objetivos, misión y visión organizacional y así lograr que la empresa crezca de manera constante.

En conclusión, a la administración se la debe entender como un conjunto de teorías, principios, técnicas, postulados y doctrinas que conforman sistemas, procesos y procedimientos usando las habilidades, destrezas creatividad y capacidad de innovación del administrador para lograr que la empresa crezca de manera constante; es decir la administración es: Ciencia, Técnica y Arte.

Adicionalmente considerar a la administración como ciencia, técnica y arte se debe a que es un conjunto de conocimientos, saberes, principios, sistemas, habilidades, destrezas, instrumentos, reglas, etc. En la *figura 31* se puede observar en síntesis del porqué de esta definición.

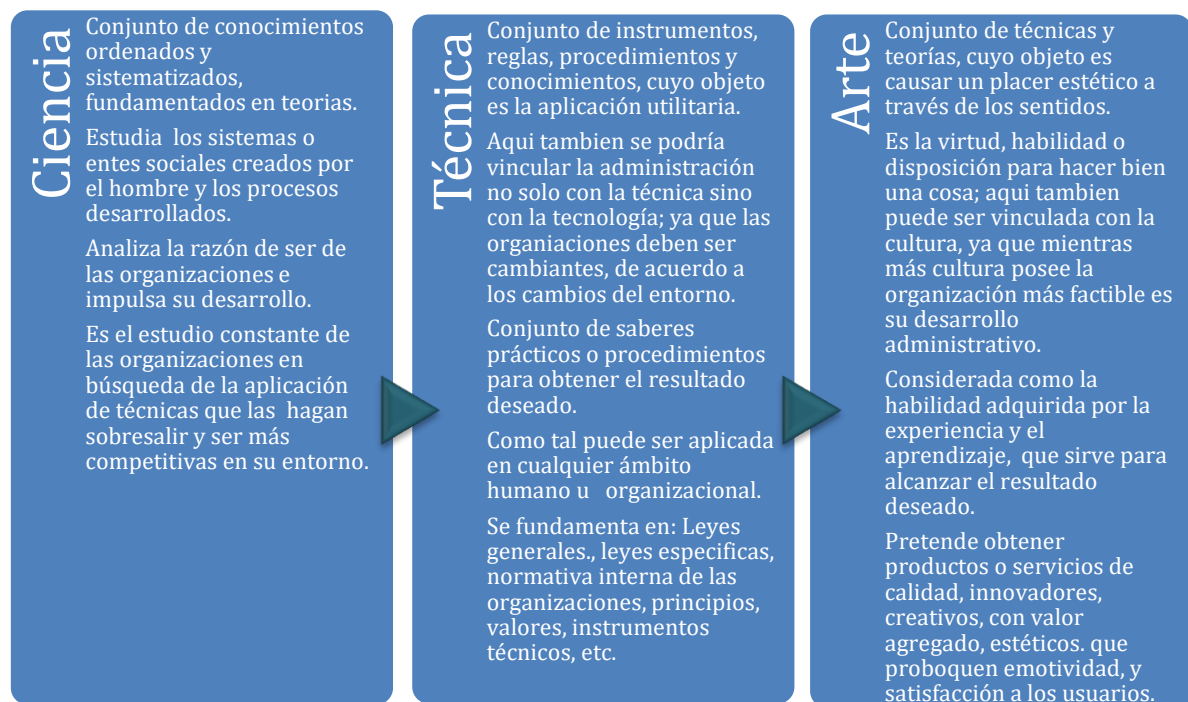


Figura 31. Administración Ciencia, Técnica y Arte
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=B8w6jB5m-ok>
- <https://www.youtube.com/watch?v=eCUJ9OzH6Pw>



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video, así como revisar el contenido del tema en este libro, realiza un ensayo respecto la administración como ciencia, técnica y arte. (media página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

2.1.3 Administración y gestión empresarial: Productividad, competitividad y rentabilidad.

Administración y Gestión Empresarial son actividades que generalmente realizan personas preparadas⁴ y con experiencia⁵; al poseer estas dos características las personas pueden ocupar cargos dentro de la organización como: (Jefes, Gerentes, Directores o Asesores); pueden ser contratados para realizar estudios específicos (Consultores Externos); o finalmente estas personas también estarán en la capacidad de generar sus propios emprendimientos que con el tiempo se podrían convertir en organizaciones.

Estas personas además deberán jugar con los términos productividad, competitividad y rentabilidad así:

- Mejorar la **productividad** analizando opciones para más eficientes y eficaces con los recursos disponibles.
- Ser más **competitivos** posicionándose en el mercado con credibilidad, buena imagen, innovación, adaptación al entorno y brindando mejores servicios que la competencia.
- Mejorar la **rentabilidad** optimizando los recursos, incrementando ingresos y manteniendo o incluso reduciendo los gastos.

Adicionalmente para comprender de mejor manera los tres términos en la *figura 32* se pueden observar los tres conceptos desarrollados:

⁴ La preparación de las personas está relacionada primero con su formación profesional, que no necesariamente debe ser en la rama administrativa; ya que por ejemplo para administrar un restaurante a mi criterio sería mejor que lo haga un Chef profesional. Segundo la preparación está relacionada con la capacitación; retomando el mismo ejemplo del restaurante que puede estar administrado por un chef que tiene conocimientos en gastronomía; este para realizar mejor su trabajo puede capacitarse en gestión administrativa, tomando cursos de liderazgo, planificación, organización, dirección, etc. Otro término que suena bastante en los últimos años es la certificación, que son cursos más duraderos, con utilización de tecnología, que ofrecen no un simple diploma, sino que certifican que la persona está más preparada y con más destrezas que con un curso tradicional.

⁵ Ahora bien, la experiencia también se divide en dos partes: Primero la adquirida de generación tras generación, está directamente relacionada a los negocios familiares, en la que los conocimientos han sido heredados y mejorados a través del tiempo, existen un sinnúmero de empresas que son administradas por los también llamados empíricos, ya que no tienen formación pero su saber hacer o know how les ha llevado a posicionarse en el mercado; incluso muchos teniendo más visión y éxito que otros negocios u organizaciones administradas por profesionales. En Ecuador es muy difícil que una persona sin título universitario logre administrar una empresa diferente a la propia; pero en otras sociedades eso es común; por lo que los empíricos también administran otros negocios u organizaciones que no son propias. Segundo la experiencia es adquirida en función de las actividades que desarrolla el individuo en otros trabajos; este tipo de experiencia se mide por medio de las habilidades, destrezas o competencias técnicas y conductuales que se espera que el individuo posea, y esta experiencia debe estar directamente relacionada a su formación, y al cargo a desempeñar.

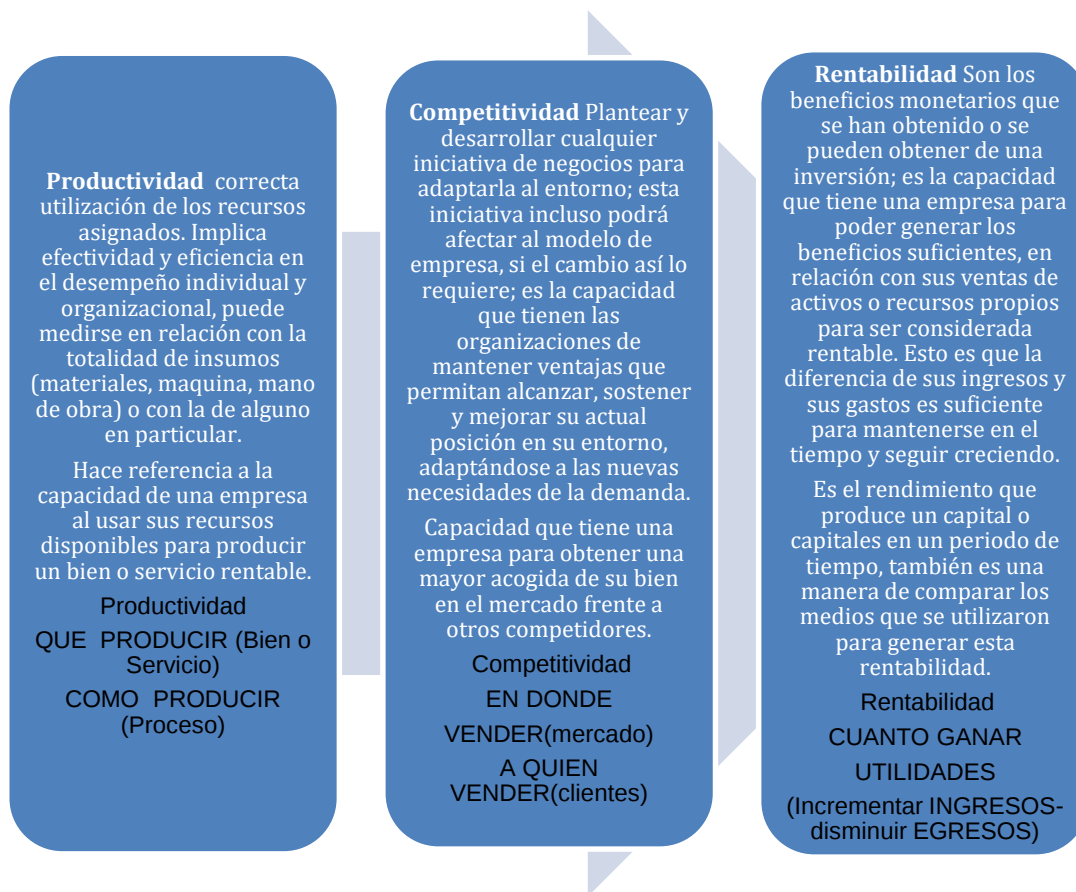


Figura 32. Productividad, Competitividad, Rentabilidad
 Fuente: Elaborado por la Autora

2.2 La Organización Social en el Ecuador

2.2.1 Funciones del Estado.

De acuerdo a lo establecido en la Constitución de la República del Ecuador, las funciones del Estado son:

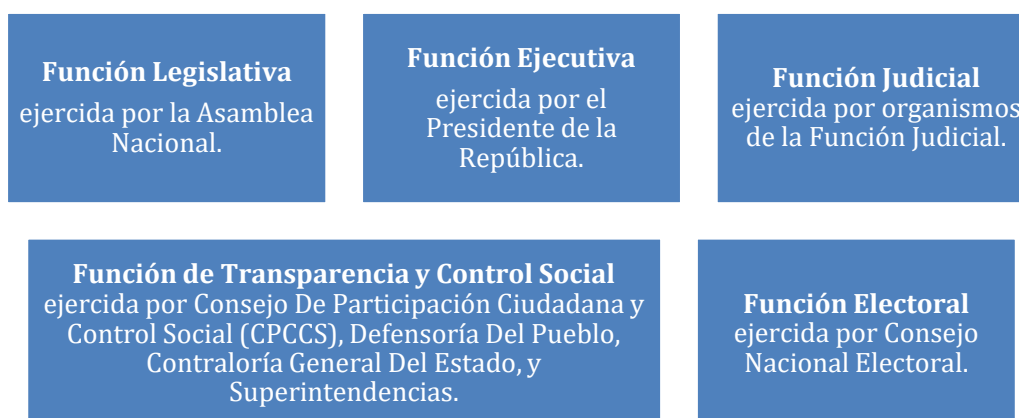


Figura 33. Funciones del Estado
 Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, consulta la Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO IV



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO IV realiza un ensayo del tema (en una página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

2.2.2 Organización territorial del Estado.

Niveles de Gobierno. - La Constitución de La República y el COOTAD (Código Orgánico de Ordenamiento Territorial Autonomía y Descentralización) dividen al territorio en diferentes gobiernos. Gobierno Central, Gobiernos Regionales, Gobiernos Cantonales y Gobiernos Parroquiales, los cuales tienen competencias exclusivas, para un nivel de gobierno y competencias concurrentes, es decir que puede trabajar de manera complementaria. (Nacional, 2008)

El Artículo 1. de la Constitución de la República del Ecuador establece que el Ecuador se gobierna de manera descentralizada; este principio se aplica en el Título V del mismo órgano legal, del que se desprende la siguiente división:

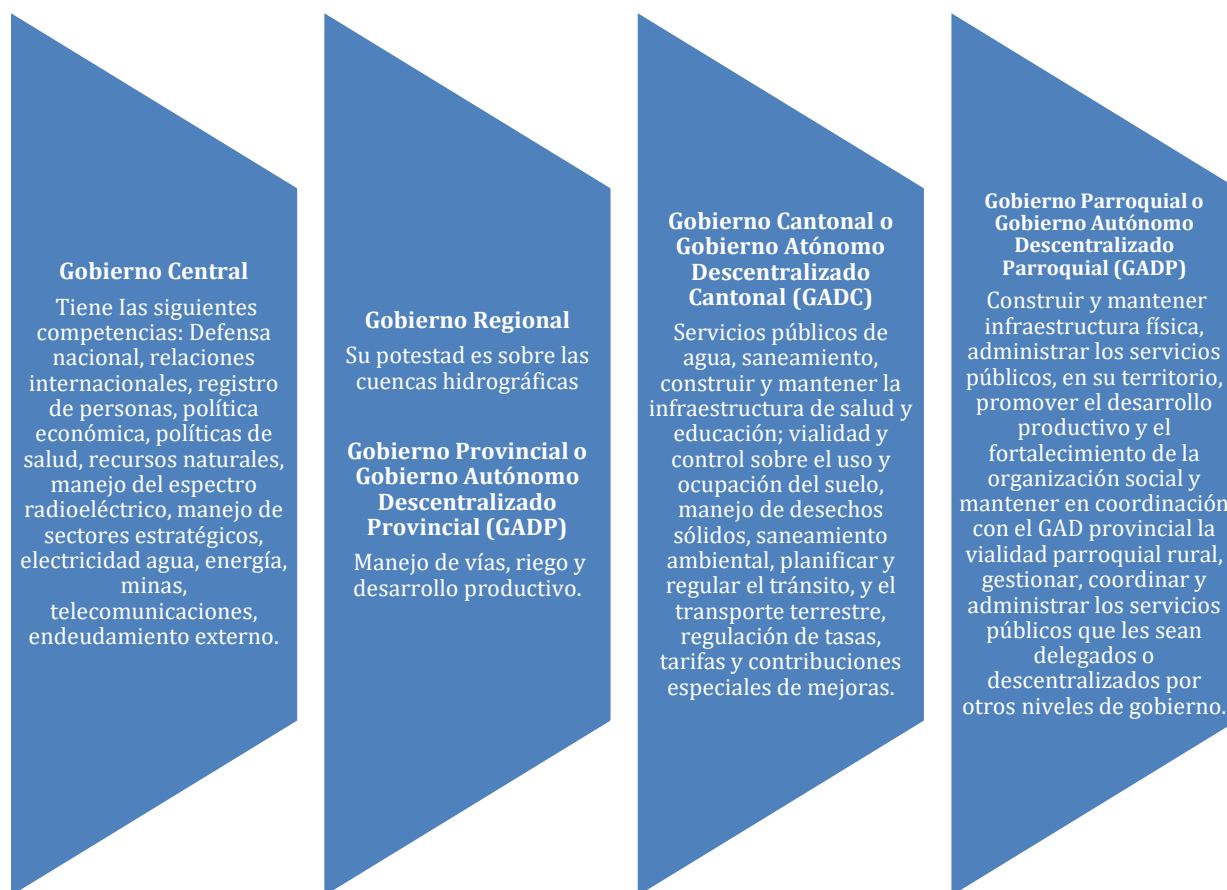


Figura 34. Divisiones del Gobierno en el Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

Adicionalmente en la Organización Territorial del Estado se distinguen: regiones, provincias, cantones, parroquias rurales y urbanas, comunidades, comunas, recintos y barrios.

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema, consulta la Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO V desde el capítulo primero hasta el cuarto



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO V realiza un ensayo del tema (en una página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

2.2.3 Fases de la gestión pública.

Para acercar y promover una relación más dinámica entre las instituciones públicas y la sociedad civil en todo nivel de gobierno, el país ha creado mecanismos e instrumentos que se aplican en las distintas fases de la gestión pública, como son: Diagnóstico, Planificación y Presupuestación, Ejecución de obras, programas y servicios y Evaluación de la gestión, así:



Figura 35. Fases de la administración pública

Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema consulta la Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO V capítulo cinco



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar Constitución de la República de Ecuador 2008 TÍTULO V realiza un ensayo del tema (en una página); puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

2.2.4 Las organizaciones

Para efectos de estudio de este libro; organización es toda personería pública, privada, de economía mixta u organismos sin fines de lucro; también conocidos como personas jurídicas, instituciones públicas, empresas, pequeña y mediana empresa (PYME); y son creadas para suplir necesidades de bienes o servicios de los demandantes o consumidores. (NIETO, 2022)

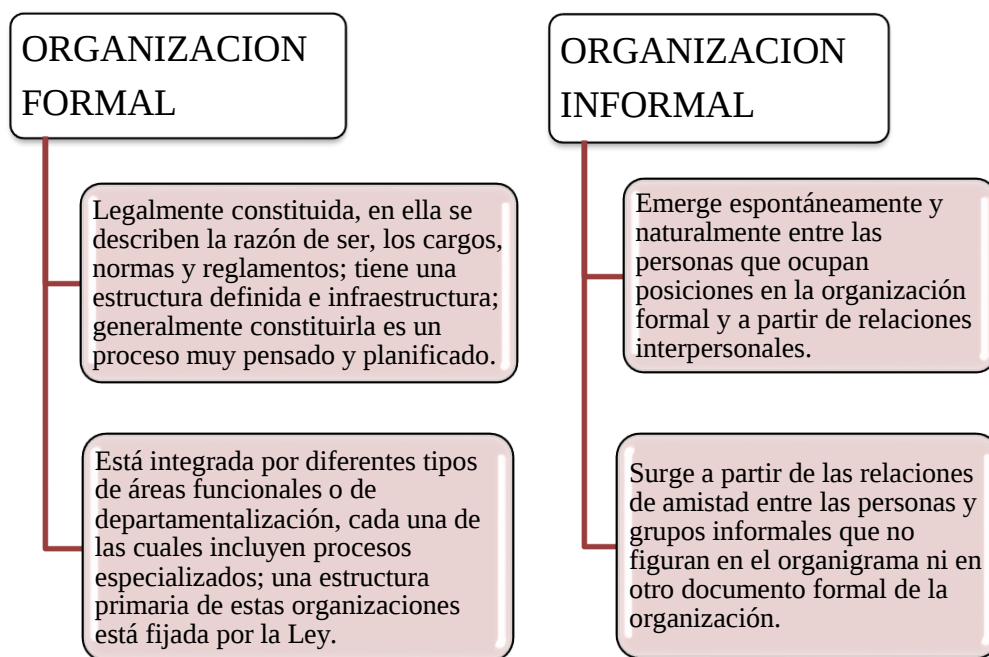


Figura 36. Organizaciones Formales e Informales
Fuente: Elaborado por la Autora

Como se puede observar en la figura anterior las organizaciones pueden ser formales o informales; si son formales se habla de la empresa como un organismo jurídico y si se dice organización informal son los grupos de personas

que laboran en esta organización y se han unido sea por trabajo o afinidad. En la siguiente figura se puede observar las características de las organizaciones formales e informales.

Otra de las clasificaciones está relacionada con la actividad económica que desarrolla la organización y se puede observar en la *figura 37*:



Figura 37 Segunda clasificación de los objetivos organizacionales
Fuente: Elaborado por la Autora

2.2.4.1 Elementos básicos de las organizaciones

Los elementos básicos de las organizaciones son:

- **Objetivo** Es la enunciación clara y concreta de lo que se desea realizar; antes de establecer el objetivo se deben pulir todas las ideas, para en esta fase ir las concretando. Esta fase es decisiva ya que puede ser considerada el corazón de la organización por lo que el o los creadores de la organización deben realizar varios análisis previos:
- **Afinidad** La afinidad se refiere a lo que me gusta hacer; también se relaciona con las destrezas y habilidades innatas o adquiridas por medio de la formación

o especialización; existe un refrán muy antiguo que dice que “para ordenar primero se tiene que saber hacer”; lo cual es muy cierto.

- **Factibilidad** Se deben realizar el análisis de la oferta y demanda existente antes de poner en marcha una organización, especialmente las que tengan fines de lucro. La factibilidad esta también relacionada con los recursos por lo que previo al establecimiento de los objetivos se debe establecer los recursos necesarios y la o las maneras de conseguirlos si no se dispusiera de ellos; en esa fase también se puede determinar tentativamente el número de socios en base a la inversión requerida
- **Base Legal** En esta fase se debe determinar el tipo de organización que se desea formar; por lo que se recurrirá a la Ley de Compañías vigente y de acuerdo a la razón de ser, número de socios, capital, se tomará esta decisión; en esta fase también se debe tomar muy en cuenta lo que establece el Código Civil y el Código de Comercio. En esta fase se generan las escrituras de constitución de la empresa y demás documentos legales.
- **Recursos Financieros** De acuerdo a la Ley de Compañías y en base al tipo de organización a ser creada, se determinará el capital inicial, el número de acciones, aportaciones o recursos económicos o físicos con los que cada socio deberá responder, a fin de poner en marcha el negocio. Los socios no necesariamente tienen que aportar dinero, también pueden aportar con vehículos, maquinaria, infraestructura o con sus conocimientos; esto depende de cómo se haya constituido la empresa.
- **Estructura** Al hablar de empresas la estructura también está determinada por la Ley de Compañías, ya que define si se necesita Junta General de Accionistas, presidente, etc.; lo demás de la estructura va definida internamente en base a la razón de ser de la organización y las necesidades que esta tenga; en un inicio las empresas suelen contar con estructuras básicas, que van creciendo acorde al crecimiento organizacional, necesidades propias o adaptación al entorno. **La estructura y la organización de recursos aseguran una adecuada división del trabajo.**
- **Capital Humano** son las personas que ocuparan la estructura, ejecutaran procesos, cumplirán metas y harán productiva la empresa o proveerán de bienes y servicios a la comunidad en el caso de ser otro tipo de organización.
- **Procesos** Un proceso es la sumatoria de las actividades que se requieren hacer para generar un producto o servicio; y las organizaciones generan muchos productos y servicios tanto internos para suplir sus necesidades o externos para generar ingresos. La estructura y los procesos deben ser definidos al par, estos deben estructurarse poco a poco hasta adaptar el personal, los recursos y las actividades a la obtención del objetivo.

Adicionalmente a los elementos de la organización también se deben destacar sus características y objetivos; para poder tener una visión más panorámica de los tres elementos en la figura a continuación se los puede observar en la siguiente figura:

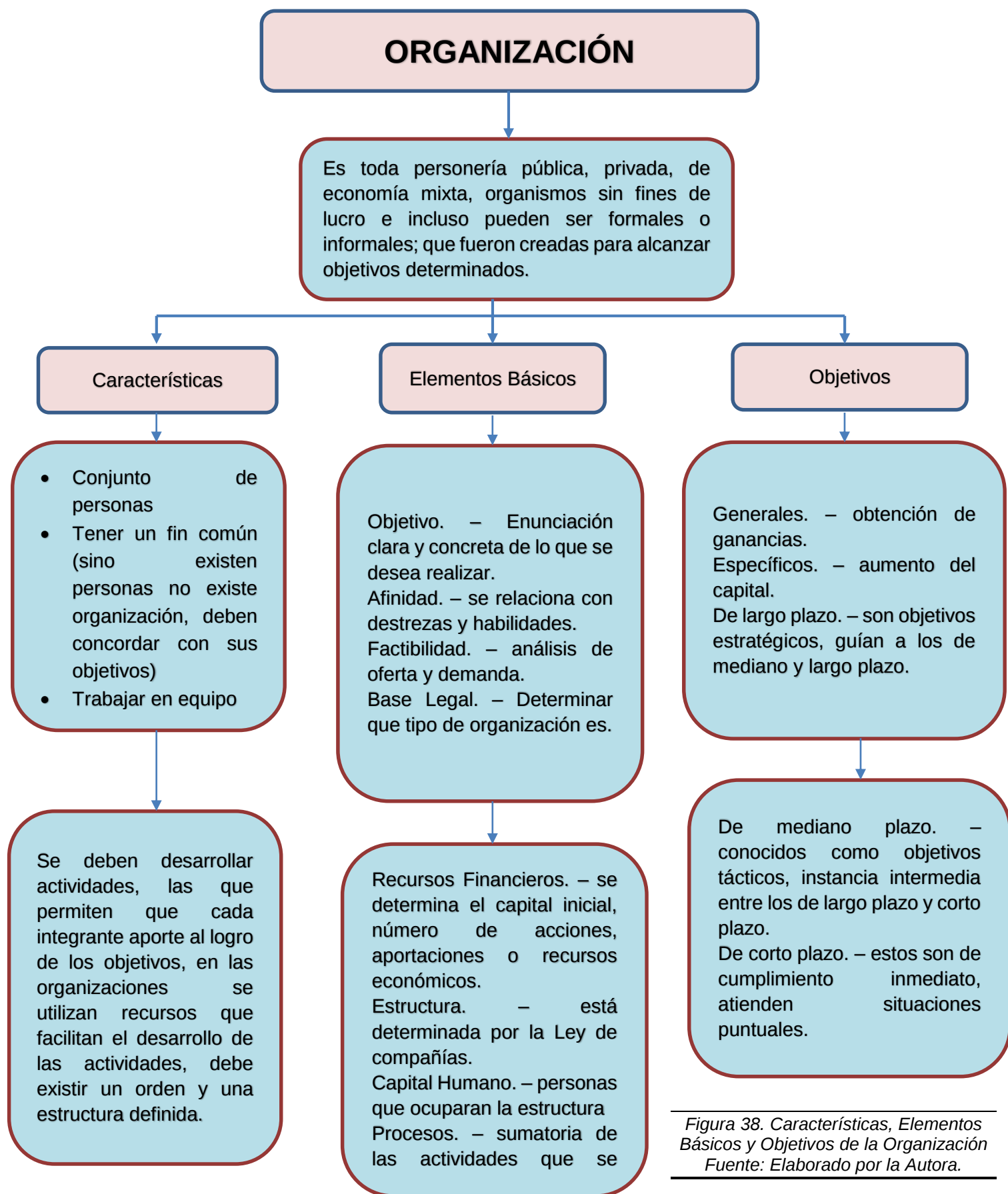


Figura 38. Características, Elementos Básicos y Objetivos de la Organización
Fuente: Elaborado por la Autora.

2.2.4.2 Marco legal, organismos de control y organismos de apoyo a las organizaciones en el Ecuador

El control de actividades para las personas jurídicas en el Ecuador está normado desde la Constitución de la República del Ecuador 2008, la Ley Orgánica de Administración Financiera y Control, la Ley Orgánica de Responsabilidad, Estabilización y Transparencia Fiscal, y la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado; así como sus correspondientes reglamentos.

Organismos de veeduría o intervención

En resumen, lo que se manifiesta en la normativa citada anteriormente es que existirán organismos de veeduría que podrán realizar análisis e intervenciones a organizaciones ecuatorianas que manejen o dispongan de presupuesto público; u organizaciones nacionales o extranjeras que realicen contratos comerciales, de compra o construcción de bienes y de prestación de servicios con otras organizaciones ecuatorianas que manejen o dispongan presupuesto público; a fin de verificar que sus actividades, contratos, procesos y actuar de sus miembros está acorde con las regulaciones vigentes; estas intervenciones pueden ser periódicas como las que realiza la Contraloría General del Estado, o bajo denuncia o sospecha de actos ilícitos; estas organizaciones son:

- Función de Transparencia y Control Social;
- Contraloría General del Estado; y
- Defensoría del Pueblo.

- 1. Función de Transparencia y Control Social**, establecida por la nueva Constitución de la República de Ecuador, en su Artículo 204, “promoverá e impulsará el control de las entidades y organismos del Sector Público, y de las personas naturales o jurídicas del Sector Privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público; para que los realicen con responsabilidad, transparencia y equidad; Fomentará e incentivará la participación ciudadana; Protegerá el ejercicio y cumplimiento de los derechos; Prevendrá y combatirá la corrupción.

- 2. Contraloría General del Estado**, como establece el Artículo 211 de la Constitución de la República de Ecuador, “es un organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos.” Entre sus funciones están entre otras, la de “Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos”; entre otras.
- 3. Defensoría del Pueblo**, por su parte, de acuerdo con los Artículos 214 y 215 de la Constitución de la República del Ecuador “será un órgano de derecho público con jurisdicción nacional, personalidad jurídica y autonomía administrativa y financiera. Su estructura será desconcentrada y tendrá delegados en cada provincia y en el exterior. Tendrán como funciones la protección y tutela de los habitantes del Ecuador y la defensa de los derechos de las ecuatorianas y ecuatorianos que estén fuera del país...” Entre otras funciones, la Defensoría del Pueblo deberá “Investigar y resolver, en el marco de sus atribuciones, sobre acciones u omisiones de personas naturales o jurídicas que presten servicios públicos”.

Organismos de control generales

Adicionalmente también existen los organismos de control generales que son instituciones públicas que regulan las actividades de las empresas y velan por los intereses de sus trabajadores y del Estado; estas instituciones regulan de manera global a todas las organizaciones sin importar al sector al que pertenecen o su giro de negocio; están constituidas por:

- Servicio de Rentas Internas (SRI);
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS);
- Ministerio de Trabajo; y en el caso de empresas
- Superintendencia de compañías.

1. **Servicio de Rentas Internas (SRI)** Este organismo controla las actividades tributarias y evita la evasión de impuestos de todas las personas naturales y jurídicas; su objetivo principal es el cobro o recaudación de impuestos a partir de una base de datos de los contribuyentes; las facturas emitidas y los gastos registrados; el sistema / plataforma del SRI en el que las empresas deben realizar sus declaraciones, es cruzado y automático, de esta manera se evita la evasión.
2. **Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)** Este organismo controla las actividades laborales de las empresas de cualquier tipo a quienes se les otorga el nombre de empleadores o patrono; forma parte del sistema de seguridad social, es la entidad responsable de aplicar el seguro universal obligatorio. Según la Constitución de la República vigente desde el año 2008 en Ecuador todas las personas sin excepción que laboren bajo relación de dependencia deben estar afiliadas al IESS; a estas personas se les otorga el nombre de afiliado. La falta de cumplimiento de obligaciones patronales o retrasos en los pagos de planillas provoca multas sanciones para el empleador. La misión del IESS es proteger a los afiliados contra enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, desempleo, invalidez, vejez y muerte.
3. **Ministerio de Trabajo** Regula y controla las escalas remunerativas tanto del sector público como del sector privado, para el pago de sueldos y salarios de empleados y obreros. De igual manera controla en cumplimiento de obligaciones patronales, horarios, condiciones laborales, seguridad y salud ocupacional, etc.

Su objetivo es velar por el cumplimiento de los derechos del empleado en sus lugares de trabajo; promover el trabajo digno en igualdad de oportunidades y de trato. Pero claro que para que un trabajador exija sus derechos laborales debe cumplir con sus obligaciones y estas deben dar cumplimiento a la normativa legal vigente, tanto interna de la organización como lo estipulado en el Código del Trabajo.

4. **Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros** es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.

Organismos de Control Específicos o Agencias Reguladoras

Según el sector al que pertenece la organización; estos organismos reguladores tienen interés o preocupación en las actividades de la empresa. Por ejemplo, en el caso de un hotel o restaurante, sus organismos de control serían las que otorgan permisos de funcionamiento como: el Municipio de Quito por medio de la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria, Ministerio del Ambiente, Cuerpo de Bomberos, Ministerio de Turismo, etc. Si fuera el caso de una institución financiera, las agencias reguladoras serán: la Superintendencia de Bancos, El Banco Central, etc.

Organismos de Apoyo, Regulación y Estandarización de actividades

Finalmente existen organismos de control y regulación para estandarizar las actividades, también pueden ser catalogados como socios estratégicos o colaboradores, ya que permiten normar precios de productos, apoyar para expansión tanto nacional como internacional de las personas jurídicas; además apoyar el desarrollo y expansión de los sectores productivos o de la economía ver *figura 39* que se encuentran en nuestro país; dentro de estos organismos las más importantes son Cámaras de Comercio, de las cuales a continuación, se pueden citar las dos cámaras de comercio principales en el Ecuador que son las de Guayaquil y Quito.

1. **Cámara de comercio de Guayaquil** La Cámara de Comercio de Guayaquil
Tiene por objetivos:
 - Impulsar el desarrollo del comercio, de las fuentes de riqueza y de los negocios en general.

- Procurar la prosperidad de sus socios, a quienes prestará respaldo y cooperación para el desarrollo de sus actividades
 - Ejercer una influencia cívica que redunde en el desarrollo de la ciudad de Guayaquil y la consecución de sus objetivos socio-económicos y culturales; así como los de todo el país.
2. **Cámara de comercio de Quito.** La Cámara de Comercio, Agricultura, e Industrias de Quito se fundó en 1906, con el propósito de defender a los ciudadanos de Quito de los abusos del poder. Actualmente es el gremio más grande del país ya que su principal finalidad es proveer a sus socios servicios de calidad que contribuyen al desarrollo de sus negocios. Son 112 años de vida institucional al servicio de Ecuador. Entre sus principales objetivos están el fomentar y fortalecer el comercio y la inversión extranjera.

En este grupo también se encuentran los gremios, federaciones, asociaciones, colegios, comités, etc.; varios ejemplos de estos organismos se pueden observar a continuación:

- Colegio de Arquitectos;
- Asociación de exportadores de banano del Ecuador;
- Cámara de Artesanos;
- Sindicato de Choferes;
- Unión Nacional de Periodistas;
- Sociedad ecuatoriana de Nefrología;
- Centro Ecuatoriano para la promoción y acción de la mujer;
- Alianza para el emprendimiento e innovación;
- Agremiación de restaurantes en Pichincha;
- La huella: ¡Mucho mejor Ecuador!
- Junta de Beneficencia de Guayaquil; etc.

A continuación, en la *Figura 39* se puede observar en síntesis los Organismos de control de las organizaciones en el Ecuador.



Figura 39. Organismos de Control para Organizaciones públicas y privadas

Fuente: Elaborado por la Autora

2.2.5 Objetivos de las organizaciones.

Existen varias clasificaciones de los objetivos organizacionales, por lo que primero se desarrollará la clasificación general en la siguiente figura:



Figura 40. . Primera clasificación de los objetivos organizacionales

Fuente: Elaborado por la Autora

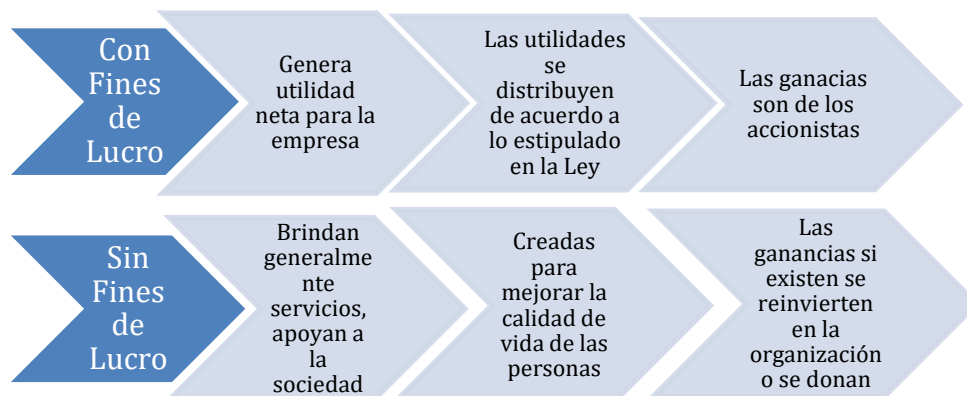


Figura 41. Segunda clasificación de los objetivos organizacionales
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:
 Para mayor información del tema debes mirar el siguiente video:

- https://www.youtube.com/watch?v=V_NE3DyOluo



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video, así como revisar el contenido del tema en este libro, realiza mapa conceptual del tema “Organización”; puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

2.3. Sectores de la economía.

Los sectores de la economía se dividen en tres (primario, secundario y terciario) esta clasificación está dada según los productos elaborados, métodos de producción, recursos utilizados, y servicios prestados como se puede apreciar en la *figura 42*; de la misma manera encontrarán otra clasificación de los sectores productivos de la PYMES en la *figura 43*; así:

El sector agrícola es una parte dinámica, vital de la economía, empleadora de la fuerza laboral. Provee de ingreso para casi el 40% de la población y aporta casi con el 50% de divisas para el país.

SECTOR PRIMARIO

Este sector abarca las actividades que tengan relación con los recursos naturales. Ejemplo

- Ganadería
- Pesca
- Minería
- Extracción de petróleo
- Carbón

SECTOR SECUNDARIO

- Manufactura
- Fabricación de alimentos procesados
- Bebidas
- Muebles
- Vidrio o confecciones
- Construcción
- Siderúrgica
- Textil

La formación del sector secundario tiene orígenes coloniales, antes de la llegada de los españoles ya existía una rudimentaria forma de industria dedicadas al hilado, tejido, confección de vestidos, además producían una variedad de herramientas, artesanías artísticas y utilitarios de cerámica en oro y plata.

SECTORES PRODUCTIVOS EN EL ECUADOR

SECTOR TERCIARIO

Este sector corresponde a servicios, agrupando únicamente actividades que no tengan relación de producción de bienes ni extracción como en los sectores anteriores.

- Comercio
- Transporte
- Turismo

Figura 42. Sectores de la economía en el Ecuador
Fuente: Elaborado por la Autora

Otra clasificación de los sectores de la economía puede darse a nivel de las Pequeñas y Medianas Empresas PYMES, la cual se puede observar en la figura a continuación:



Figura 43. Clasificación de los Sectores de las PYMES en el Ecuador

Fuente: Elaborado por la Autora

Por otro lado, además de los sectores de la economía existen clasificaciones de los tipos de organizaciones, siendo la más general de todas la que se encuentra en la siguiente figura:

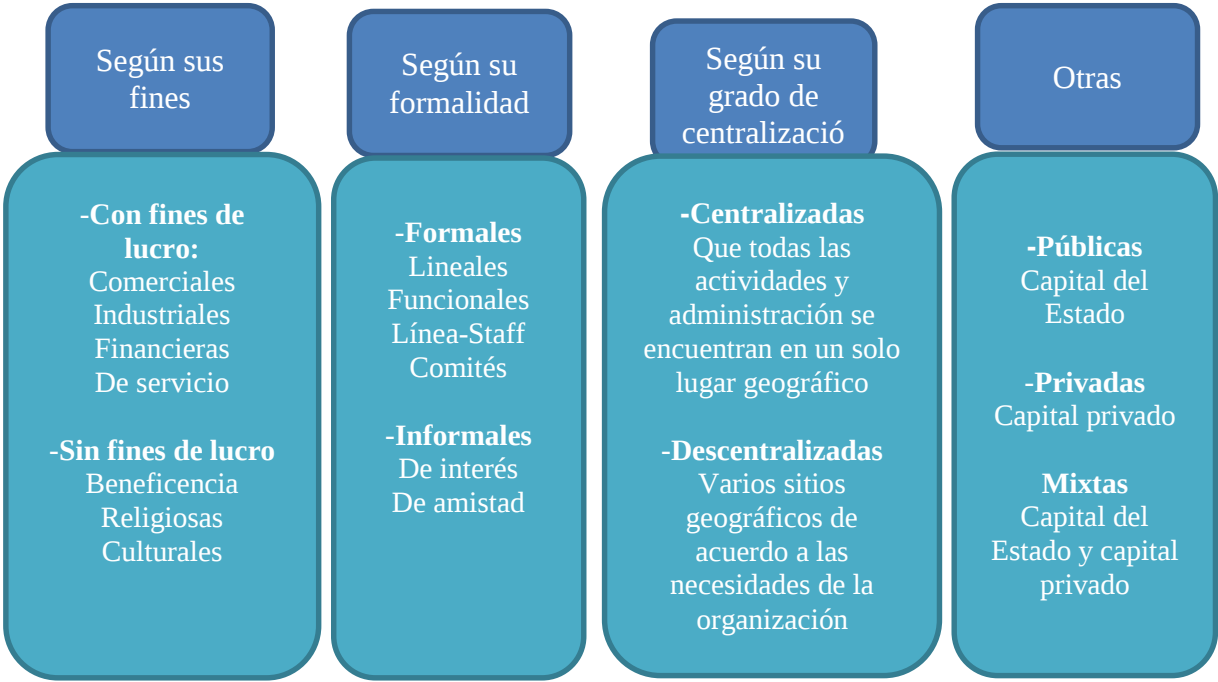


Figura 44. Clasificación general de las organizaciones
Fuente: Elaborado por la Autora.

Finalmente, como se mencionó, en Ecuador existe el organismo de control para todas las empresas, que es la Superintendencia de Compañías, que por medio de su ley regulan la creación y el actuar de las empresas ecuatorianas; en la figura a continuación, se puede observar la clasificación de las empresas de acuerdo a la Ley de Compañías.

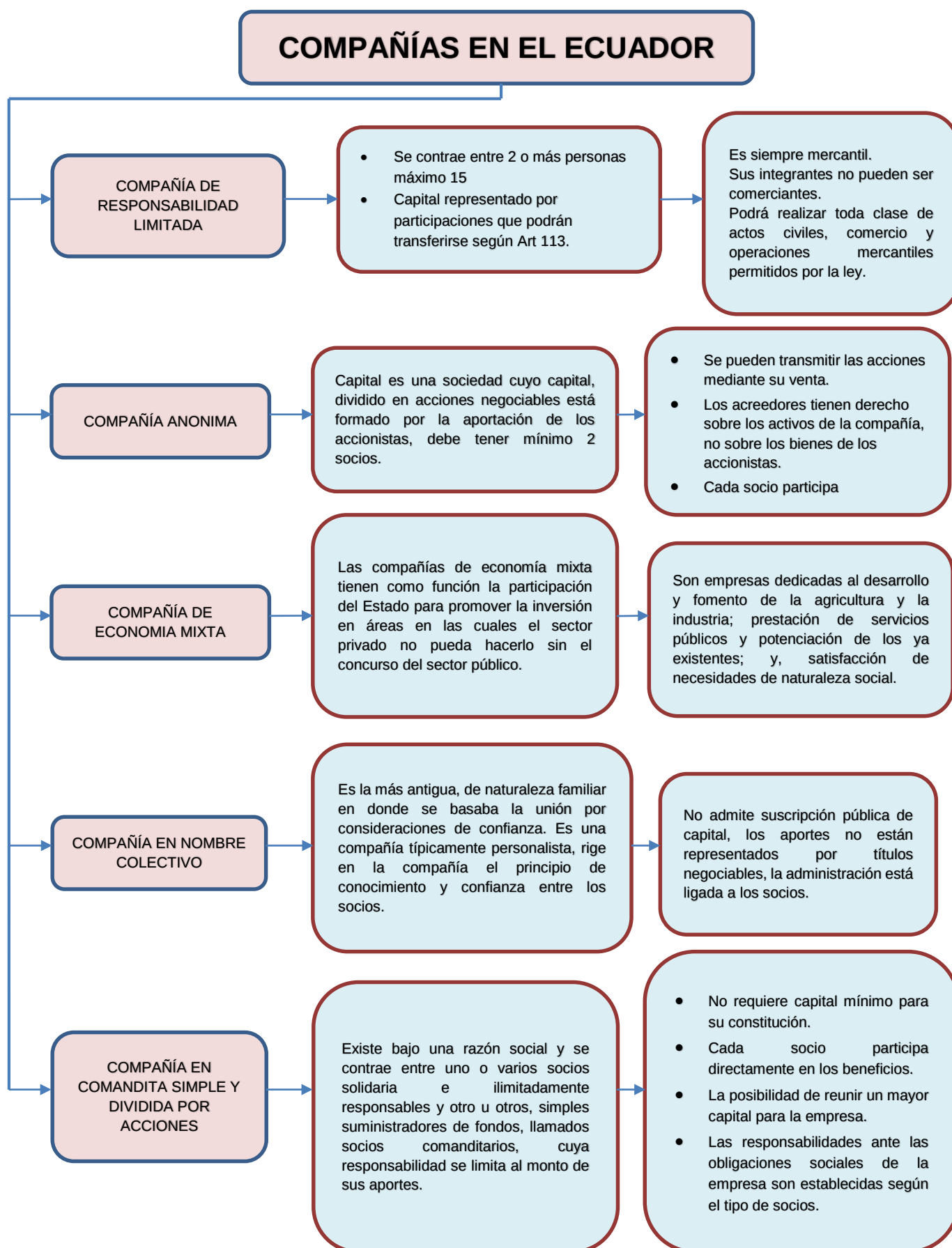


Figura 45. Clasificación de las organizaciones en el Ecuador de acuerdo a la Ley de Compañías
Fuente: Elaborado por la Autora

A continuación, se puede observar un ejemplo de Compañía Anónima:

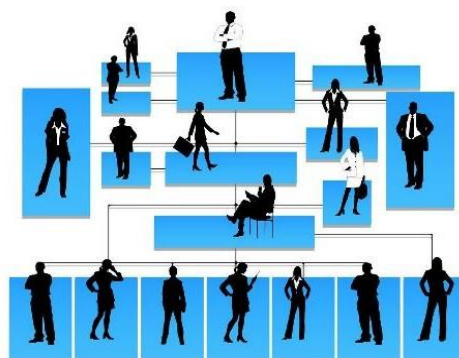
COMPAÑÍA DE REPUESTOS JC

ACCIONISTAS:

Elizabeth Z.
Eduardo D.
Ana H.
Fernando M

CAPITAL

Saldrá de las aportaciones que realizan los socios. Este capital social aportado por los socios puede ser dinerario o no dinerario esto quiere decir que cada uno de los socios deberá invertir en dicha empresa para que esta pueda funcionar puede ser con alguna suma considerable de dinero o con la tierra donde se levantará la empresa.



ESTRUCTURA



Ahora es tu turno:
Consulta la Ley de Compañías de Ecuador e identifica los tipos de compañías existentes.



Actividad a ser desarrollada:

Después de realizar la consulta analiza cada una de las compañías y realiza un organizador gráfico en el que se puedan observar el nombre de la Compañía, los socios que se necesitan para consolidarla, el capital, estructura y sus características.

Realiza una síntesis de los pasos que se requieren para establecer una empresa en Ecuador; para lo cual podrá consultar cualquier fuente bibliográfica o net gráfica, la empresa escogida podrá ser cualquiera de las expuestas en la anterior clasificación de este libro. Ver Figura 43.

Leer el reportaje “ECUADOR PRODUCE” que se encuentra en las páginas de la 46 a la 102 de la revista EKOS de abril del 2017, posteriormente debes identificar los 9 sectores que fueron analizados en esta investigación, y finalmente, emitir su criterio fundamentado en el reportaje y la teoría del tema en este libro; bajo el formato a continuación:

SECTOR ANALIZADO	CRITERIO

Link del reportaje:

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=4291>

2.4 La Gerencia.

Si se habla de una empresa familiar la persona que hace las veces de Gerente es el dueño de la empresa, por lo cual partiré de la concepción más simple de gerencia: es aquella actividad que persigue la obtención de los objetivos empresariales, se encuentra en el nivel directivo, por lo tanto, tiene la responsabilidad de la toma de decisiones y por ende también de las responsabilidades que estas impliquen.

Dentro de la organización gerenciar también implica administrar los recursos organizacionales como: Humanos, Financieros, Infraestructura, Administrativos, etc;

y fuera de la empresa gerenciar implica afianzar las relaciones comerciales con cliente, proveedores y organismos de control.

El gerente debe ser una persona llena de habilidades y destrezas, un innovador. Tal vez cualquier persona pueda llegar a ser gerente iniciando por su propio emprendimiento, pero pocos podrán llegar a ser buenos gerentes, sabiendo aprovechar los recursos, escuchar a su talento humano, siendo amigo de sus clientes brindándoles productos o servicios de calidad y cumpliendo con sus proveedores.

2.4.1 Niveles y competencias gerenciales

2.4.1.1 Niveles Gerenciales

Existe una relación directa entre los niveles gerenciales y las habilidades gerenciales; en la figura siguiente se puede observar los tres niveles gerenciales, las habilidades propias de cada nivel y un ejemplo de cada caso.

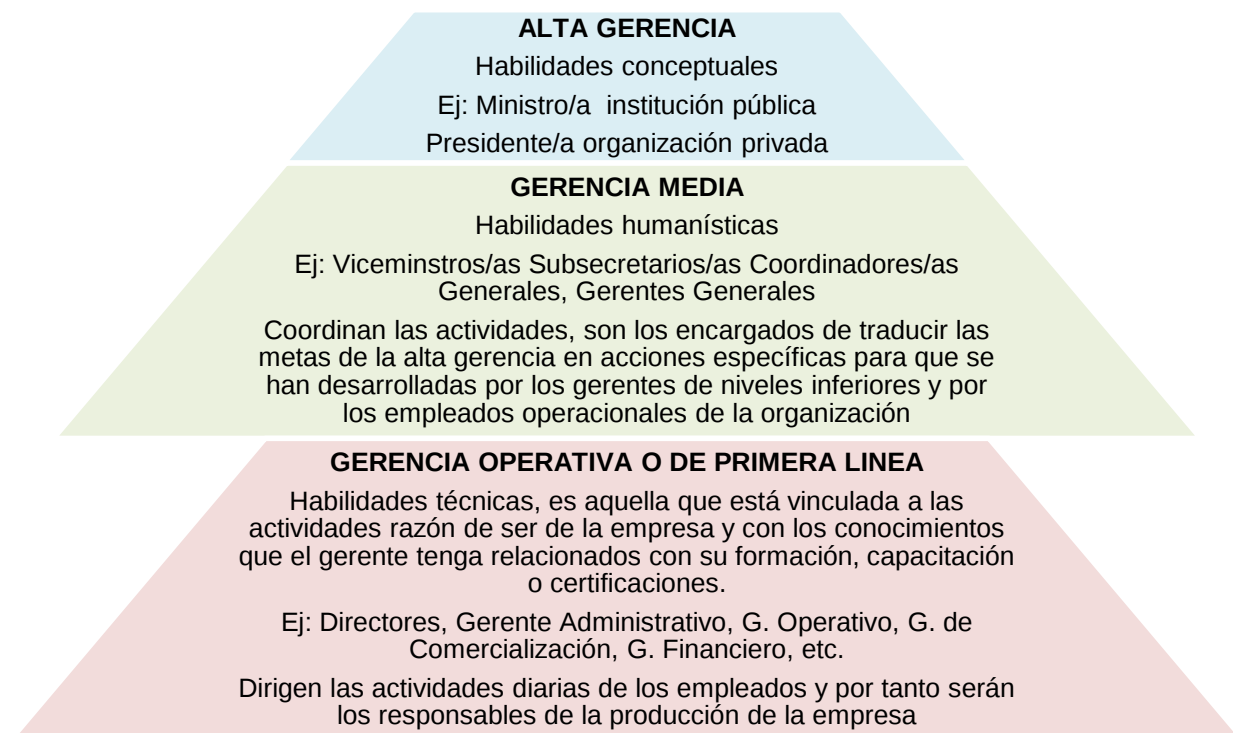


Figura 46. Niveles Gerenciales
Fuente: Elaborado por la Autora

2.4.1.2 Competencias gerenciales

Cuando se trata del tema laboral existen competencias técnicas y conductuales; Las Competencias Técnicas miden las habilidades y destrezas que tiene un individuo para realizar cierta actividad, están relacionadas también con los conocimientos otorgados por la formación, capacitación o experiencia; y las Competencias Conductuales miden los comportamientos observables que se espera de cada individuo para ejercer su cargo. (NIETO, 2022)

Existen un sin número de competencias tanto técnicas como conductuales que deben tener los gerentes de cualquier nivel, una de las clasificaciones más grandes y detalladas la ofrece el catálogo de competencias del Ministerio del Trabajo; en este catálogo se encuentran muchas competencias no solo para los gerentes sino para cualquier miembro de la organización, sea esta de cualquier índole.

A continuación, en las tablas 12 y 13 se encuentran tres ejemplos de cada tipo de competencias; en la columna NIVEL se encuentra solo el nivel alto que está relacionado únicamente con las competencias gerenciales; pero, en el catálogo original se encuentran todos los niveles:

EJEMPLOS DE COMPETENCIAS TÉCNICAS / MINISTERIO DEL TRABAJO

DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Desarrollo estratégico del Talento Humano	Es la capacidad para dirigir, analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	Alto	Realiza una proyección de posibles necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de las políticas en función del análisis estratégico.
Orientación / Asesoramiento	Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Alto	Asesora a las autoridades de la institución en materia de su competencia, generando políticas y estrategias que permitan tomar decisiones acertadas.
Pensamiento Estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, con el propósito de identificar acciones estratégicas. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que mejorar planes, programas y proyectos.	Alto	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de su organización / unidad o proceso/ proyecto y establece directrices estratégicas para la aprobación de planes, programas y otros.

Tabla 12. Ejemplo de competencias técnicas de alta Gerencia

Fuente: Adaptación del Catálogo de Competencias del Sector Público ecuatoriano

EJEMPLO DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES / MINISTERIO DEL TRABAJO

DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Trabajo en Equipo	Es el interés de cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Alto	Crea un buen clima de trabajo y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo. Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización.
Orientación de Servicio	Es un deseo de ayudar o de servir a los demás, satisfaciendo sus necesidades. Focalizar los esfuerzos para la satisfacción de las necesidades de los clientes	Alto	Demuestra interés en atender a los clientes internos o externos con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
Orientación a los Resultados	Es el esfuerzo por trabajar adecuadamente, tendiendo al logro de estándares de excelencia.	Alto	Realiza las acciones necesarias para cumplir con las metas propuestas. Desarrolla y modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.

Tabla 13. Ejemplo de competencias conductuales de alta Gerencia

Fuente: Adaptación del Catálogo de Competencias del Sector Público ecuatoriano

CUALIDADES PROFESIONALES

Al igual que el catálogo de competencias que otorga el Ministerio del Trabajo a las instituciones públicas; a nivel internacional existe un catálogo de las mejores cualidades de los profesionales más demandados; estas son características que puede reunir un profesional para ser más buscado y valorado en el mercado laboral, más allá de su capacidad técnica, conocimientos o títulos que posea; a continuación, varios ejemplos de estas cualidades:

- Pro actividad
- Pragmatismo
- Trabajo en equipo
- Apertura mental y adaptarse al cambio
- Aprendizaje constante
- Enfoque positivo
- Liderazgo
- Comunicación
- Creatividad

Ahora es tu turno:
Para mayor información del tema debes mirar el siguiente video:

- https://www.youtube.com/watch?v=cBGe_1KVXKs

Consulta el catálogo de competencias técnicas y conductuales del Ministerio del Trabajo



Actividad a ser desarrollada:

Después de mirar y analizar el video, así como revisar el contenido del tema en este libro, realiza mapa conceptual del tema “Gerencia desde la perspectiva 80/20”; puedes reforzar tu consulta con cualquier otra fuente documental o videográfica.

Después de consultar el catálogo de competencias del Ministerio del Trabajo, enumera 3 competencias técnicas y 3 conductuales de nivel alto, estas deberán ser diferentes a las del ejemplo de este libro.

Tareas de la Unidad

Investigue y posteriormente conteste el siguiente cuestionario:

1. En el Título IV la Constitución de la República del Ecuador del 2008, se encuentra estipuladas las funciones del Estado, en base a esta información completa la siguiente tabla:

NOMBRE DE LA FUNCIÓN	POR QUIÉNES SE INTEGRA: (personas, dignatarios u organismos)	FUNCIONES PRINCIPALES
----------------------	--	-----------------------

2. En base a la consulta realizada de la Constitución de la República de Ecuador 2008, realiza un mapa conceptual del Título V desde el capítulo primero hasta el cuarto.
3. En base a la consulta realizada de la Constitución de la República de Ecuador 2008, realice un mapa conceptual de todo el Título VII.
4. Investiga la Constitución de la República del Ecuador del 2008 u otras fuentes el tema “Ordenamiento Territorial en el Ecuador” y posteriormente llena la siguiente tabla:

Concepto de Regiones	¿Cuántas regiones tiene Ecuador?	Cita las regiones
Concepto de Provincia	¿Cuántas provincias tiene Ecuador?	Escribe tres ejemplos de provincias

Concepto de Cantón	¿Cuántos cantones tiene Ecuador?	Escribe tres ejemplos de cantones
Concepto de parroquia rural	¿Cuántas parroquias rurales tiene Ecuador?	Escribe tres ejemplos de parroquias rurales
Concepto de parroquia urbana	¿Cuántas parroquias urbanas tiene Ecuador?	Escribe tres ejemplos de parroquias urbanas
Concepto de comunidad	¿Cuántas comunidades tiene Ecuador?	Escribe tres ejemplos de comunidades

5. Selecciona una organización pública o privada y completa las siguientes tablas de Competencias Técnicas y Conductuales.

DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Desarrollo estratégico del Talento Humano			

DENOMINACIÓN DE LA COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL	COMPORTAMIENTO OBSERVABLE
Trabajo en Equipo			

UNIDAD 3 LOS ENTORNOS DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 Evaluación Externa e Interna

Antes de adentrarnos en el estudio de cada uno de los factores que componen los ambientes organizacionales es pertinente que se realice un análisis general respecto a que, si el entorno es estable, inestable o es reactivo o adaptativo; en base a este análisis se pueden también aplicar estrategias o sugerir cambios.

Adaptabilidad de las organizaciones a su entorno		
Entornos Estables: Son simples, homogéneos y competitivos: por tanto, al realizar un diagnóstico se puede proyectar a la situación actual a futuros cambios y desarrollar estrategias a largo plazo.	Entornos Reactivos o Adaptativos: Se caracterizan por ser estables, pero con mayor complejidad y competitividad: el diagnóstico se puede realizar únicamente a corto o mediano plazo.	Entornos Inestables: Son dinámicos, complejos, hostiles; es difícil recopilar información y analizar o diagnosticar los factores a futuro.

Figura 47. Adaptabilidad de las organizaciones a su entorno

Fuente: Elaborado por la Autora

El entorno de la organización o también denominado ambiente organizacional involucra todos los factores externos e internos que influyen en las actividades de la organización, estos factores también son conocidos como fuerzas exógenas (externas) y endógenas (internas).

Estas fuerzas están en continuo cambio y afección positiva o negativa a las operaciones de la empresa, por lo que representan para la organización fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; en la siguiente figura se puede observar las características y diferencias de cada ambiente organizacional:

Ambientes de la organización	
Ambiente interno Está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, incluyendo todos sus recursos. Incluye la cultura y otros y otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo, la coordinación, <i>know-how</i>, etc. Se puede controlar y por ende modificar de ser el caso. Explica el propósito e incluye los atributos que la distinguen de otras organizaciones. Genera las Fortalezas y Debilidades Este entorno permite visualizar el desarrollo o retroceso de una empresa. Tiene como objetivo fortalecer el ambiente empresarial y orientar el mejoramiento de esta. Formado por componentes tangibles e intangibles propios de la organización.	Ambiente externo Conjunto de todos aquellos factores que influyen en la organización, se relacionan, pero no le pertenecen. Este entorno a su vez se divide en microambiente (lo que se relaciona directamente con la organización) y macro ambiente (lo que está más distante pero aun así puede influenciar en la organización). Genera las Oportunidades y Amenazas Tiene como objetivo fortalecer el ambiente empresarial y orientar el mejoramiento de esta Este entorno permite visualizar la imagen y confiabilidad que proyecta de una empresa. Formado por componentes tangibles e intangibles ajenos a la organización.

Figura 48. Ambientes externo e interno de la organización
Fuente: Elaborado por la Autora

Las fuerzas externas conforman el ambiente externo, el cual a su vez se divide en macroambiente y microambiente de la organización y las fuerzas internas conforman el ambiente interno. Los factores internos son los componentes tangibles e intangibles propios de la organización y dan lugar a las fortalezas y debilidades; en cambio los factores externos son los componentes tangibles e intangibles ajenos a la organización, pero se relacionan con ella, estos componentes originan las oportunidades y amenazas.

Para entender mejor el tema se puede comparar a la organización con el cuerpo humano, ya que está compuesto por extremidades, órganos, sentidos y sistemas (circulatorio, digestivo, muscular, nervioso, óseo, respiratorio, etc.), que en conjunto constituyen los factores internos tangibles; por otro lado, las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias constituyen los factores internos intangibles del ser humano.

Pero el ser humano como tal está rodeado de otros seres humanos que sin ser parte de su cuerpo también están relacionados con él, como su familia, amigos, compañeros de trabajo o de estudios, vecinos, etc. El ser humano además vive, trabaja o estudia en un lugar físico que se encuentra en un determinado sector

geográfico; este sector geográfico es parte del medio ambiente. Por otro lado, el ser humano también está a expensas de otros factores como el clima o factores socioculturales o políticos que también intervienen en sus actividades diarias. A todos estos factores que, sin ser elementos del cuerpo humano, también influyen en él, se los denomina como factores externos, tal como lo muestra la figura a continuación.

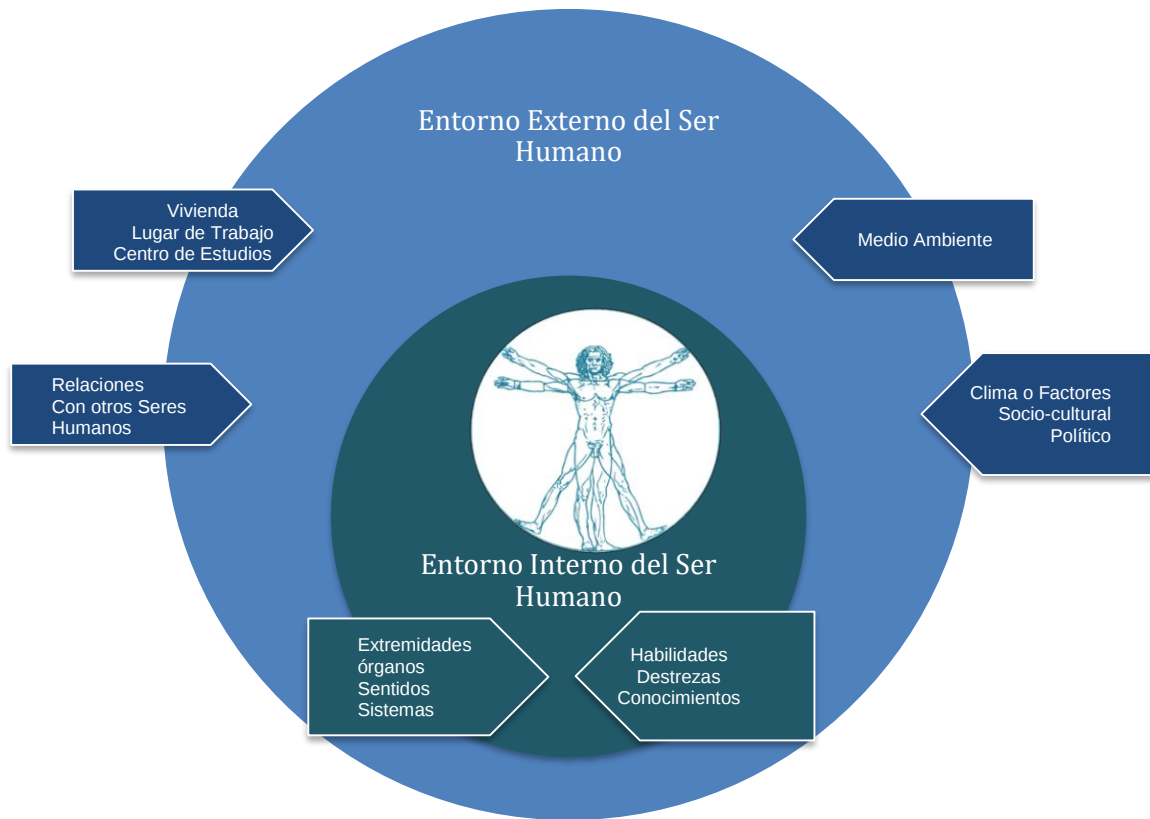


Figura 49. Entornos del Ser Humano

Fuente: Elaborado por la Autora

Después de analizar el ejemplo del cuerpo humano, es posible entrar en el tema de la organización; por lo que la figura a continuación, indica el ambiente organizacional con sus principales componentes, tanto externo como interno.

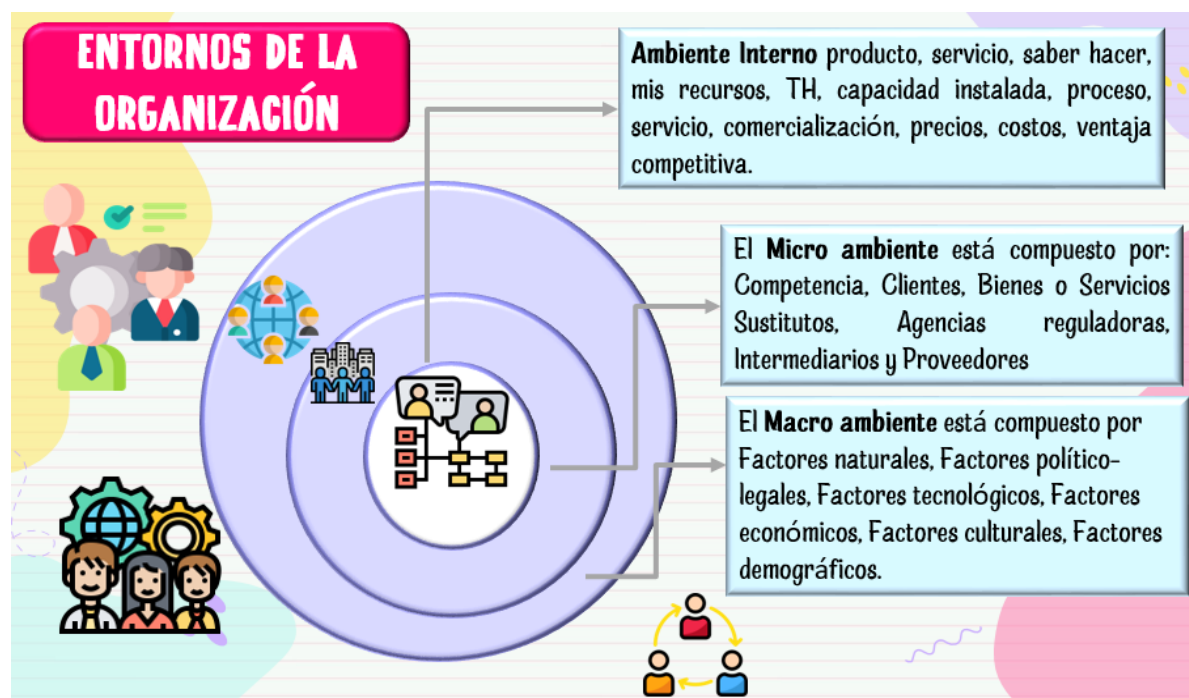


Figura 50. Entornos de la organización
Fuente: Elaborado por la Autora

El análisis de cada uno de los entornos tiene como objetivo lograr que la organización pueda desarrollarse, se convierta en competitiva y se adapte a las diversas condiciones del mercado.

3.1.1 Ambiente Externo

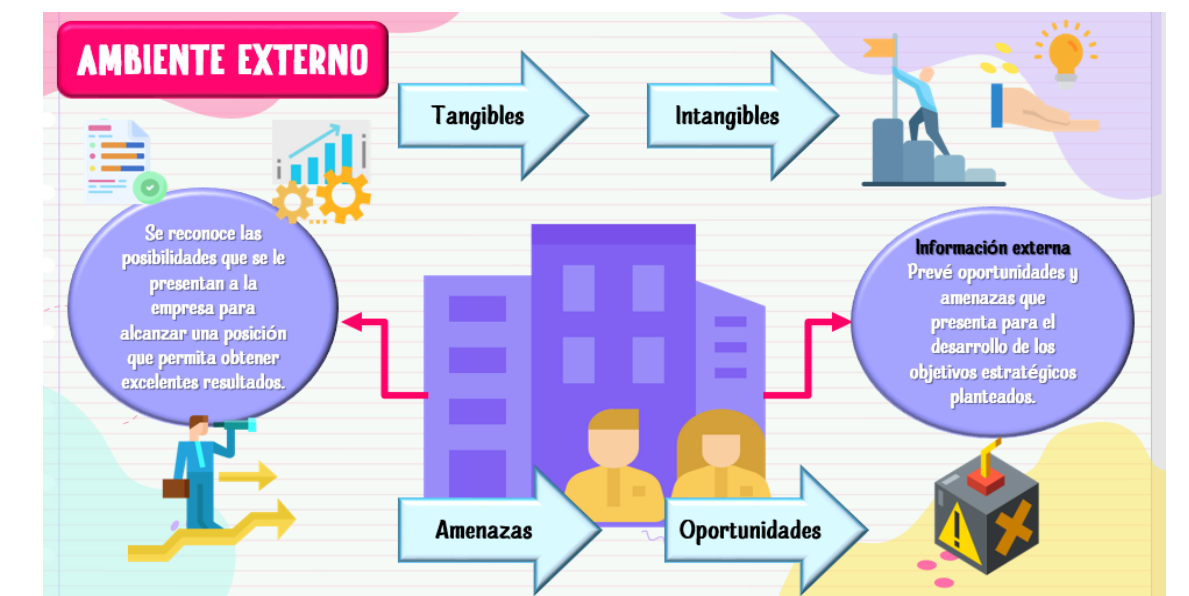


Figura 51. Ambiente Externo
Fuente: Elaborado por la Autora

El ambiente externo está formado por todos los elementos y factores que se encuentran fuera de las fronteras de la organización, es decir todo lo que no forma parte inherente de ella. A su vez, el entorno externo se clasifica en macroambiente y microambiente, cuya diferencia se explica a continuación.

3.1.1.1 Macroambiente



Figura 52. Macroambiente

Fuente: Elaborado por la Autora

El macroambiente es el componente que está más alejado de la empresa, pero aun así tiene influencia sobre la misma y está conformado por fuerzas externas más generales que también actúan sobre el microambiente. En el macroambiente se pueden identificar seis fuerzas o factores importantes: económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socio-culturales.

a) Factores económicos

Están relacionados directamente con la Macroeconomía o el estudio económico del sector, país o región; en el caso atípico de la pandemia que ocasiono una crisis sanitaria y económica a nivel mundial, nuestro país como todos también se vio afectado, por lo que en ocasiones para realizar el análisis de este factor es indispensable también analizar la economía mundial; otro motivo para estudiar la economía mundial sería si pretendemos realizar el Diagnostico Situacional para proyectos nuevos en los que se espera exportar productos y aún no se sabe el

mercado meta, entonces analizar este factor permitirá tomar decisiones más rentables para el proyecto.

Analizar este factor permite verificar la liquidez económica que pueden tener los países, el poder adquisitivo y la relación que este poder adquisitivo tenga sobre la organización o proyecto que se esté analizando.

La evolución de la economía de un país puede medirse en función de algunos indicadores importantes como son:

- La producción y crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB);
- Inflación;
- La estabilidad monetaria o devaluación de la moneda;
- El empleo (tasa de desempleo) que se relaciona directamente con el poder adquisitivo;
- Tipos de interés, facilidad de obtención de líneas de crédito en el caso de vender productos costosos como viviendas;
- Políticas salariales a nivel país;
- Política monetaria del Banco Central;
- Balanza de pagos;
- Políticas monetarias fiscales; etc.

Estos datos se pueden encontrar en la biblioteca del Banco Central del Ecuador, en la página web institucional (www.bce.fin.ec) bajo el link de Información Económica; también en la página web del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC): Ecuador en cifras en donde se encuentran catalogados datos económicos por sectores, años, etc.

b) Factores tecnológicos

Son factores científicos y tecnológicos de la competencia o avances a nivel de país o incluso a nivel internacional. Este factor es muy delicado ya que la ciencia y tecnología cambian a diario, por lo tanto, es un aspecto altamente fluctuante e influyente para las organizaciones.

La tecnología influye en el conjunto de conocimientos, equipos y procesos de una empresa. Es de importancia para la empresa conocer no sólo los avances y tendencias tecnológicas en el sector, sino también el surgimiento de nuevas tecnologías que dan lugar a los productos sustitutos, el avance en las comunicaciones, en la informática, en el transporte, etc.

c) Factores político-legales / Organismos de Control

Este factor está directamente relacionado con la política pública y la normativa que el Estado implemente mediante sus Organismos de Control; su ámbito de aplicación es general para cualquier tipo de organización; y debe analizarse desde la

perspectiva de impulso, regulaciones, ayuda o restricciones que tienen ciertas actividades económicas a nivel país.

De la constitución de la República del Ecuador que es ley madre se desprenden leyes generales y de estas a su vez se desprenden leyes menores o reglamentos que regulan la actividad de toda organización. A cargo de la ejecución de las leyes generales están los organismos de control como el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo o el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, quienes intervienen en todas las actividades empresariales de las personas jurídicas o naturales sin importar el sector al que pertenecen. En este aspecto también se pueden analizar los poderes del Estado, los sectores de la economía, las organizaciones empresariales, sociales, etc; y el impacto positivo o negativo que estas tengan en la organización investigada o en el proyecto que se pretenda crear. (Ver Figura 39 Organismos de Control para Organizaciones públicas y privadas.)

d) Factores naturales

Estos factores están ligados a las características físicas del entorno: agua, aire y suelo principalmente; recursos naturales tanto renovables como no renovables; fenómenos naturales como el calentamiento global o el clima por sí mismo, etc. Actualmente estos factores son determinantes en la gestión empresarial ya que las nuevas tendencias administrativas propenden a cuidar la naturaleza y sus componentes; incluso en la Constitución Ecuatoriana vigente se otorgó derechos a la naturaleza.

El Ecuador es el primer país en el mundo que consagró los derechos de la naturaleza en su principal órgano normativo que es la Constitución de la República del Ecuador 2008. Inspirada en la cosmovisión de los pueblos andinos se reconoce a los derechos de la naturaleza (Pacha Mama), para protección de seres vivos que la integran. Establece así un cambio drástico de concepción de los derechos ya que anteriormente solo pertenecían a las personas naturales o jurídicas. La naturaleza merece nuestro respeto y cuidado ya que este es el medio donde habitamos también los seres humanos; la naturaleza es parte de nuestra vida y de ella depende nuestra salud; por eso, hay que cuidarla y respetarla siempre.

Los artículos de la Constitución ecuatoriana que hablan de los derechos de la naturaleza son los siguientes:

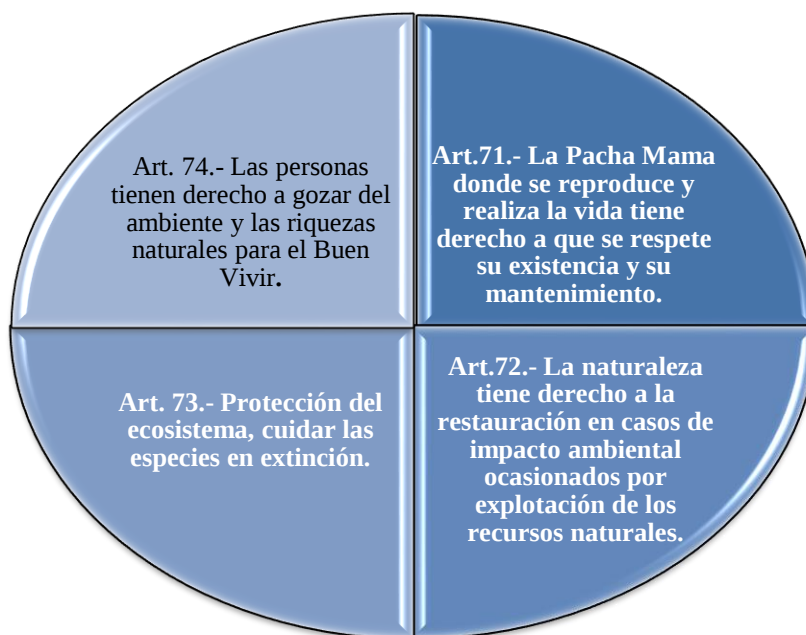


Figura 53. Artículos Referentes a los derechos de la naturaleza según la Constitución del Ecuador (2008)

Fuente: Elaborado por la Autora

e) Factores demográficos

Es importante para el estudio establecer la cantidad de personas que conforman el mercado meta del proyecto u organización a ser investigada; en la mayoría de Diagnósticos Situacionales se debe investigar: tamaño, crecimiento, densidad, ubicación, edad, sexo, raza y ocupación; estos datos son importantes de analizar dependiendo el producto o servicio que se pretenda vender y el mercado meta; pero también hay otros factores demográficos a ser analizados para proyectos puntuales como por ejemplo:

- En base al crecimiento de la población socialmente activa se pueden establecer oportunidades de negocio para tarjetas de crédito, servicios financieros de otro tipo, o venta de servicios o productos dirigidos a este sector como vehículos, viviendas, ropa, o productos suntuarios de cualquier tipo.
- Si lo que se desea es vender productos infantiles como pañales u accesorios se debe investigar la tasa de natalidad en el sector.
- Si el proyecto es de una guardería, escuela o colegio; se debe investigar por un lado el crecimiento demográfico en esos rangos de edad a los que apunta el proyecto y segundo el crecimiento de instituciones educativas de ese tipo en el sector de estudio o en sectores aledaños.

Nota aclaratoria: Para obtener esta información se debe consultar en la página web del INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS (INEC): Ecuador en cifras en donde se encuentran catalogados datos demográficos de todo tipo.



f) Factores socio-culturales

La cultura es el conjunto de conocimientos que posee una sociedad y que son compartidos por sus individuos. Toda cultura posee seis elementos fundamentales: creencias (cómo se piensa que son las cosas), valores (cómo deben ser las cosas), normas (cómo se debe proceder en una determinada situación), símbolos (algún aspecto con significado), lenguaje (sistema de comunicación mediante símbolos hablados y escritos), y tecnología (conjunto de conocimientos, equipos y procesos). valores, orgullos, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento (pensar y vivir) que son propios y distinguen cada grupo social.

En el factor socio – cultural también se encuentra la identidad cultural que representa un conjunto de valores, orgullos, tradiciones, símbolos, creencias y modos de comportamiento (pensar y vivir) que son propios y distinguen cada grupo social. Desglosando este concepto, se puede determinar que:

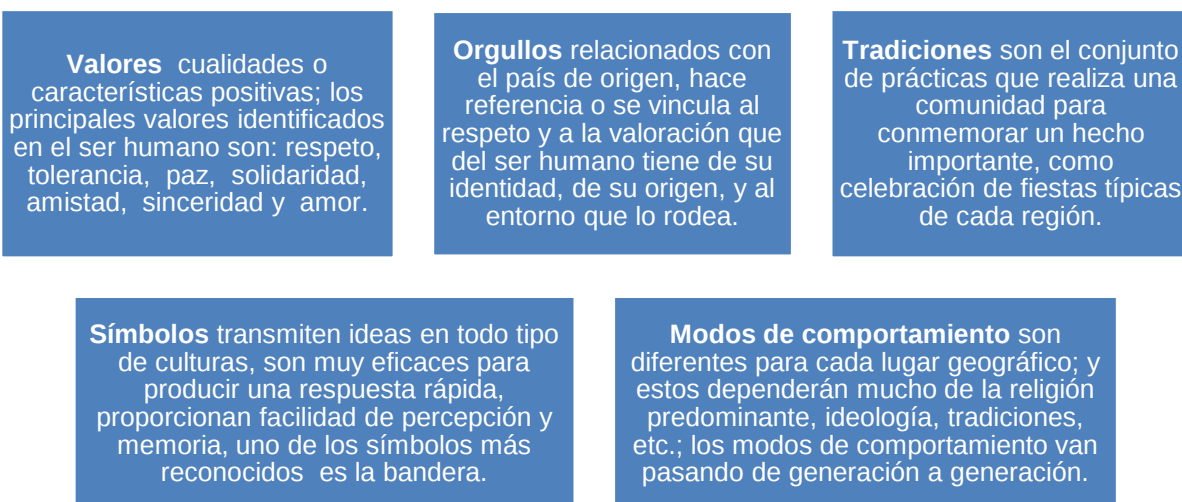


Figura 54. Elementos de la Identidad Cultural
Fuente: Elaborado por la Autora

Adicionalmente dentro del tema de identidad cultural se desprenden los siguientes conceptos:

Interculturalidad proceso de acercamiento o diálogo que busca igualdad de condiciones entre personas de diversos pueblos y nacionalidades.

Pluriculturalidad reconocimiento a la existencia de varias culturas originarias dentro de un Estado.

Multiculturalidad reconocimiento no solo de la existencia de culturas originarias, sino la variedad de las mismas, como culturas urbanas, rockeros, los emos, culturas juveniles, generacionales, etc.

Plurinacionalidad reconocimiento a la existencia de varias nacionalidades dentro de un Estado.

Figura 55. Elementos Adicionales de la Identidad Cultural
Fuente: Elaborado por la Autora

Este factor se debe investigar en todos los proyectos para verificar la acogida que tiene la organización por el aspecto socio cultural del entorno; o la acogida que tendrá el nuevo proyecto de producto o servicio ejemplo: si el nuevo proyecto es poner una tienda de productos alimenticios 100% ecológicos u orgánicos en un sector totalmente consumista; de seguro la tienda no tendrá mucha acogida ya que esa población preferirá, incluso por estatus acudir a otro tipo de negocio sin que importe la procedencia o tratamiento de los productos.

g) Factores de Innovación

La innovación impacta a la sociedad y a consecuencia de ella también se producen cambios en otros productos y servicios no solo de a misma organización sino de otras que forman parte de a cadena de abastecimiento, son aliados estratégicos, forman parte de sus clientes o incluso son su competencia. (NIETO, 2022)

La innovación es la aplicación de procesos científicos y tecnológicos para generar productos, servicios o procesos nuevos o significativamente mejorados que generen impactos económicos, sociales, culturales o ambientales; innovación es a lo que finalmente el empresario o emprendedor debe tratar de llegar. (NIETO, 2022)

Este factor se debe analizar como referente para la organización investigada o el nuevo proyecto; ya que verificar si existe o no innovación en nuestro sector permitirá de alguna manera tratar de implementarla y tener la delantera o por lo menos tener esa posibilidad a mediano plazo.

h) Factores sanitarios

La pandemia por la que el planeta está pasando ha obligado a tomar medidas y políticas mundiales que han repercutido en varios sectores, siendo los más afectados el turístico y el de entretenimiento. En tal sentido estudiar este factor permite tener una visión general de la situación actual de la organización investigada; o ir tomando acciones correctivas cuando se trata de Diagnostico para proyectos nuevos; a fin de irse acoplando a la nueva realidad actual o simplemente decidir no ejecutarlos por no ser factible o rentable.

3.1.1.2 Microambiente



Figura 56. Microambiente

Fuente: Elaborado por la Autora

Está constituido por las influencias más próximas o cercanas a la empresa. En general se trata de organizaciones que tienen algún tipo de relación con la empresa. Entre los componentes que integran el microambiente están: la competencia, los proveedores, los sustitutos, los clientes, los intermediarios y los públicos.

a) La competencia

Para poder establecer la competencia es necesario previamente que la empresa defina la industria o sector ⁶en el que está compitiendo. Una guía adecuada para fijar los límites del análisis es mantener dentro de ellos a empresas que utilizan una misma tecnología para fabricar los productos. Así, podemos dividir a la competencia

⁶ En la unidad número dos se encuentra la clasificación de industrias y sectores de la economía ecuatoriana.

en dos grandes grupos: competencia directa, que son empresas que producen bienes o brindan servicios iguales a los nuestros y que se encuentran en el mismo sector geográfico; y la competencia indirecta que son empresas que producen bienes o brindan servicios iguales a los nuestros y que se encuentran en otro sector geográfico; o a su vez son empresas que producen bienes o brindan servicios similares o sustitutos a los nuestros y que se encuentran en el mismo sector.

b) Los clientes

Se divide en dos grupos; primero están los clientes reales que son las personas u organizaciones que compran y utilizan los productos de la empresa y este a su vez se divide en:

- Clientes consumidores a los que compran el producto para su uso final; y
- Clientes empresariales a aquellas organizaciones que compran el producto para incluirlo en su proceso de producción o para realizar en él procesamientos adicionales.

El segundo grupo lo constituyen los clientes potenciales, que son los que compran los mismos productos o similares en la competencia o no son clientes ni de la organización ni de la competencia, pero podrían ser motivados.

c) Los proveedores

Son las empresas u organizaciones que entregan a la empresa los recursos necesarios para la producción de bienes o servicios. Un factor clave de análisis es saber si la empresa tiene un solo proveedor o varios, si la empresa tiene línea de crédito con sus proveedores o paga de contado; es decir en este punto se debe analizar la relación comercial de la empresa con sus proveedores.

d) Los intermediarios

Es un canal de comercialización indirecta, en esta categoría se incluyen todas las organizaciones que ayudan al “acercamiento” del producto desde la empresa hasta los clientes; este acercamiento es físico, financiero y psicológico. Dentro de los intermediarios se incluyen los mayoristas y minoristas, los medios de comunicación, agencias publicitarias, intermediarios financieros, etc.

e) Distribuidores

Los distribuidores a los que se hace referencia en el micro entorno son los que no forman parte de la empresa, pero distribuyen sus productos; también llamados distribuidores autorizados.

f) Los sustitutos

Son productos que satisfacen la misma necesidad o cumplen las mismas funciones que los productos de la empresa, pero se basan en tecnologías diferentes, por lo que están fabricados fuera de los límites de la empresa o sector considerados en el análisis. Las empresas que fabrican los productos sustitutos se agrupan en diferentes categorías; un ejemplo de producto sustituto puede ser los medicamentos genéricos.

g) Agencias reguladoras

Son instituciones públicas que regulan las actividades de las empresas según el sector específico al que pertenecen estas organizaciones. Las agencias reguladoras tienen interés o preocupación en las actividades de la empresa, el cual se origina por la regulación y el control que deben ejercer sobre ellas. Por ejemplo, en el caso de un restaurante, sus agencias reguladoras serían las que otorgan permisos de funcionamiento como: el Municipio, la Sanidad, el Ministerio del Ambiente, el Cuerpo de Bomberos, el Ministerio de Turismo, la Superintendencia de Compañías etc. En cambio, si fuera el caso de una institución financiera, las agencias reguladoras serían: la Superintendencia de Bancos, El Banco Central, etc.

3.1.2 Ambiente Interno



Figura 57. Elementos del Ambiente Interno
Fuente: Elaborado por la Autora

Todos los elementos que se encuentran dentro de las fronteras de la organización constituyen en su conjunto el ambiente interno y por su naturaleza pueden ser controlados o manejados. En este ambiente se encuentran las fortalezas y debilidades empresariales que deben ser potenciadas o eliminadas, según sea el caso.

Los elementos más importantes del entorno interno son: talento humano, financiero, tecnológico e imagen corporativa o institucional.

a) Flexibilidad

La flexibilidad interna tiene que ver con la rapidez con la que la organización se adapte al cambio; por medio de Innovación, Creatividad, Investigación y Desarrollo; entre otras herramientas que permitan sobresalir o actuar con rapidez ante situaciones adversas; este factor no necesariamente está relacionado con el incremento de los recursos financieros de la organización; la adopción de alternativas para acoplarse al mercado y ganar más clientes normalmente origina el aumento de ingresos.

Las organizaciones deben optar por el cambio para sobresalir y no solo conformarse con sobrevivir; el mantenerse estáticos y no cambiar en el mejor de los casos permitirá que estas organizaciones generen pocos réditos económicos que en función del tiempo irán disminuyendo paulatinamente en un segundo peldaño pueden llegar a mantenerse en un punto de equilibrio; no pierden ni ganan solo sobreviven y al tercer peldaño al que pueden llegar es simplemente dejar de existir; este tipo de organizaciones son catalogadas como tradicionales. (NIETO, 2022)

Cuando se realice el Diagnóstico de una organización ya constituida en la que no se tiene una cultura de cambio ya se puede llegar a concluir que no tiene futuro; por otro lado, este factor debe considerarse desde un inicio en el estudio de proyectos nuevos ya que permitirá ser competitivos.

b) Talento humano

Está conformado por el personal tanto administrativo como operativo de la organización y su conjunto de talentos, conocimientos y experiencias (“know-how” o “saber hacer”), capacidades, competencias y esfuerzo laboral y por ende constituye el factor primordial de la organización.

Este factor también se debe analizar desde la perspectiva de los trabajadores; respecto a cómo sienten el clima laboral, si tienen claras sus actividades, si sienten que su trabajo es enriquecedor o existen planes de crecimiento, si existen factores motivacionales o incentivos, si se los hace partícipes en las decisiones de la organización, si existen riesgos psicosociales, y demás factores propios del individuo dentro de la organización que repercutirán en su desenvolvimiento laboral.

c) Financiero

Este elemento está conformado por los recursos financieros con los que cuenta la organización que nace de las transacciones económicas de la propia actividad. Por lo tanto, supone todos los recursos y valores cuyo resumen se observa en la situación económica y financiera de la organización.

d) Tecnológico e infraestructura

Este elemento está conformado por el conjunto de equipos, máquinas y maquinarias, sus diferentes métodos, procedimientos y productos de investigación utilizados para apoyar el desarrollo de las actividades tanto productivas como administrativas de la organización.

e) Producción

Este elemento está conformado por el conjunto de procesos productivos que transforman insumos en productos finales, sean estos bienes o servicios para los clientes; este factor abarca también la productividad, costos directos e indirectos de fabricación, facilidad para obtener maquinaria, materiales, insumos, equipos, distribución de planta,

f) Comercialización

Este elemento incluye el conjunto de procesos de promoción, ventas, distribución y mercadeo que permiten que los productos lleguen a los diferentes clientes y obtener de ellos retroalimentación para una innovación constante.

g) Imagen corporativa o institucional

Es el concepto de la organización que tienen los entes externos a ella, es decir, clientes, proveedores, competidores, socios estratégicos, entidades de regulación y público en general. Es decir, es el pensamiento u opinión que la sociedad se ha formado respecto a la organización a lo largo de su historia en el mercado, la cual puede ser positiva o negativa dependiendo del nivel de desempeño, calidad, ética y responsabilidad que haya demostrado. La imagen corporativa o institucional es un elemento clave que puede representar una fortaleza a potenciar o debilidad a corregir pues de ello depende que la sociedad la considere como confiable organizacionalmente.

h) Responsabilidad Social, Sustentabilidad, Sostenibilidad

El respeto que demuestren las organizaciones por la naturaleza en la actualidad es vital ya que mientras más incluyan responsabilidad social en sus procesos o prácticas y a su vez mayor sea su cuidado ambiental y cuiden los recursos a futuro más probabilidades tienen que captar clientes que compartan esta ideología.

Actividad a ser desarrollada:

Ahora es tu turno:

Para mayor información del tema debes mirar los siguientes videos:

- <https://www.youtube.com/watch?v=3YYbG9ef2nc&feature=youtu.be>
- <https://www.youtube.com/watch?v=ecSxldtZ6gl&feature=youtu.be>



Tareas de la Unidad

Después de mirar y analizar los videos, revisar el contenido de este capítulo y tomar como referencia el ANEXO 1 de esta al final del libro en donde se observa un diagnóstico realizado por la autora del libro a un laboratorio de productos agroecológicos; deberás desarrollar la siguiente actividad:

1. Diagnostico Situacional personal: en el que desarrolles tus propios factores internos; el contenido de esta tarea será la siguiente:

- Introducción mínimo $\frac{1}{2}$ página en la que comenten brevemente ¿Quiénes son?
- Diagnostico Externo
- Diagnostico Interno

Toma como base la figura 49 y la teoría que la explica.

2. Tarea Grupal: Realicen un Diagnostico Situacional de un emprendimiento en el que quieran incursionar; para lo cual deberán desarrollar las siguientes actividades:

2.1 Breve introducción mínimo 1 página en la que comenten los factores más relevantes del emprendimiento, por qué surge la idea y por qué considera es un emprendimiento que puede ser llevado a cabo.

2.2 Desarrollen cada uno de los factores internos y externos.

Tomen como base la teoría de la Unidad y el ANEXO 1

UNIDAD 4 PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1 Proceso Administrativo

El proceso administrativo es el flujo sistemático e interrelacionado de cuatro grandes etapas enmarcadas en: **Planeación, Organización, Dirección y Control**; secuencialmente desarrolladas para alcanzar los objetivos preestablecidos, provisionar y utilizar eficientemente los recursos organizacionales, aprovechar las fortalezas internas y las oportunidades del entorno externo, con la finalidad de ofrecer los productos y servicios que el mercado demande; en síntesis, un proceso administrativo bien estructurado y llevado a cabo permite a la organización ser más eficiente.

De cada etapa del proceso administrativo se desprenden etapas menores y actividades, lo cual se estudiará a lo largo de esta unidad; pero en esta primera instancia únicamente se abarcará de forma global lo que es el proceso administrativo, para luego adentrarnos en sus particularidades.

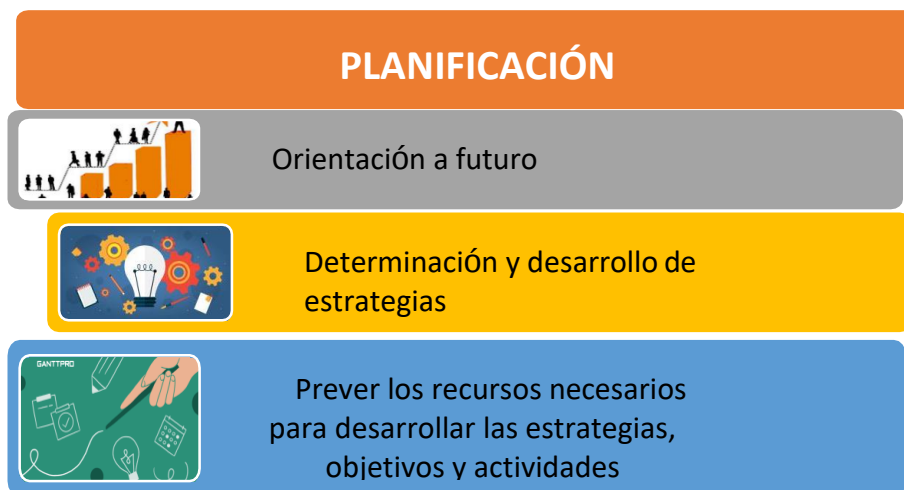
En la figura siguiente se puede observar que este proceso es secuencial en la Planificación y Organización ya que la Dirección y Control deben ser permanentes; adicionalmente se pueden observar en las flechas del centro como se interrelacionan sus partes; solo de esta manera se puede desarrollar un proceso administrativo adecuado.



Figura 58. Proceso Secuencial
Fuente: Elaborado por la Autora

El proceso administrativo permite crear el futuro deseado **Planificando** con anterioridad los recursos necesarios: presupuestando, proyectando, priorizando actividades y determinando estrategias; en segunda instancia se deben **Organizar** y distribuir los recursos y actividades, esperando ir cumpliendo la planificación en función de los tiempos determinados en ella; es decir en la planificación se establece lo que se hará, en cuanto tiempo y con qué recursos y en la organización se establece como debe realizarse y quien realizará; pero estas actividades no se pueden desarrollar por sí solas ya que necesitan una **Dirección** para que determine objetivos y lidere al equipo de trabajo y un **Control** para evalúe el cumplimiento de actividades en todas las etapas, el desembolso del presupuesto y el tiempo de ejecución de cada actividad.

4.1.1 La Planeación dentro del Proceso Administrativo



La planificación también es conocida como planeación o planeamiento, dependiendo del autor consultado o la traducción que ha tenido un libro; es la primera etapa del proceso administrativo y se basa en proyectar a la organización al futuro; tanto la planificación como la organización son parte de la fase mecánica del proceso ya que las dos funciones son teóricas y secuenciales; en ellas se establece que, como y cuando deben realizarse las actividades, en base a la razón de ser de la organización (visión, misión y objetivos), los recursos disponibles y las demandas o necesidades del mercado.

Se basa en proyectar, analizar las situaciones organizacionales, determinar metas, formular estrategias para lograr estas metas, desarrollar planes de acción que indiquen como implementar estas estrategias, en que tiempo y con cuanto presupuesto se realizará cada actividad.

El producto final del proceso de planificación son los planes; que dependiendo del nivel organizacional en el que se desarrollen son: Estratégico, Táctico y Operativo;



hay organizaciones que usan los tres y otras que solo desarrollan uno de ellos; eso dependerá del tamaño de la organización, si esta es pública o privada, si esta es productora o comercializadora de productos o gestora de servicios; a continuación, en esta misma unidad se puede observar de que se trata cada una de los tres tipos de planes.

4.1.1.1 Principios de Planeación

Son herramientas fundamentales para elaborar la planificación, son premisas a ser tomadas en cuenta para no cometer improvisaciones que destruyan la planificación y el proceso administrativo completo; en la figura a continuación se pueden observar una clasificación de los principios a ser considerados a priori en la planificación.

Figura 59. Principios de la Planeación
Fuente: Elaborado por la Autora

Principio es una ley regla o norma que rige cualquier circunstancia; en ese sentido los principios de la planeación se encargan de determinar que el plan sea elaborado de acuerdo a la realidad de la organización; en base a los parámetros, reglas y elementos clave a ser tomados en cuenta para la correcta elaboración y posterior ejecución de los planes empresariales; en la siguiente figura se pueden observar otra clasificación también muy válida de estos principios.

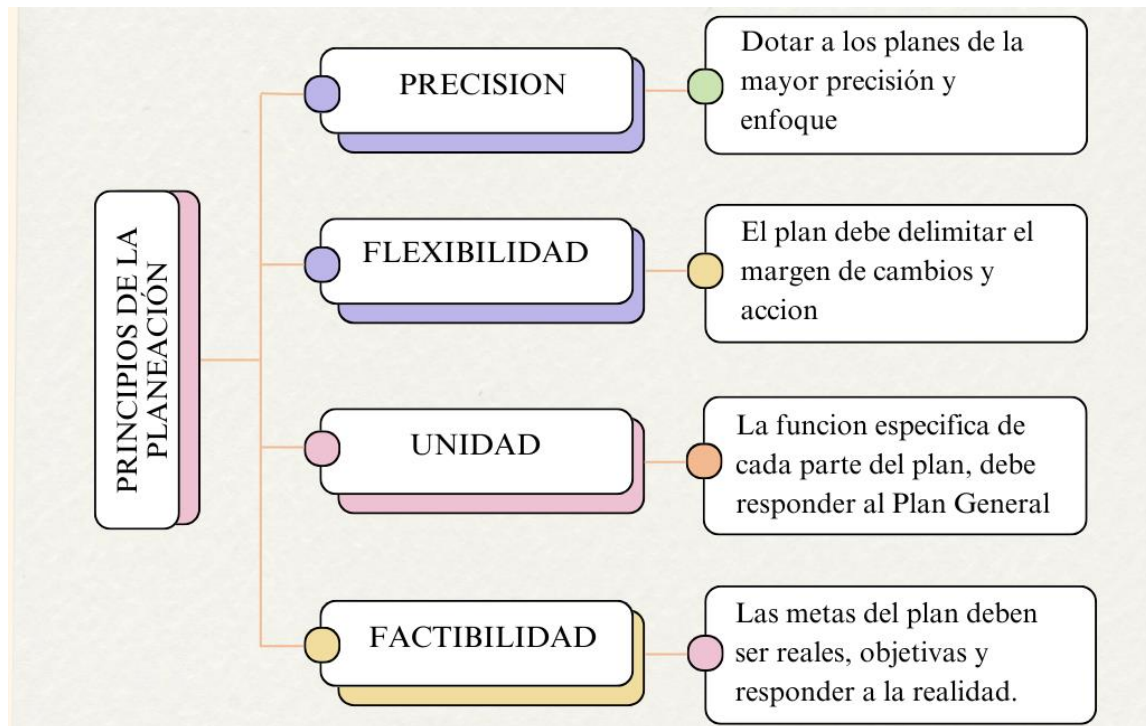


Figura 60 Principios de la Planeación
Fuente: Elaborado por la Autora

4.1.1.2 Tipos de Planeación en cada nivel Organizacional.

En la siguiente figura se puede observar en resumen los tipos de planificación que existen:



Figura 61 Tipos de Planeación
Fuente: Elaborado por la Autora

Estos tipos de planificación deben ser desarrollados en los diferentes niveles de la organización; así:

La **Planificación Estratégica** se desarrolla y ejecuta en el Nivel Estratégico también conocido como Alta Gerencia o Alta Dirección; el principio de esta planificación es realizar un estudio de los entornos organizacionales o Diagnostico Situacional (tema explicado en la unidad anterior); este estudio así como los resultados y estrategias obtenidas de él, deben ser participativos, donde se tome en cuenta de ser posible a todos los miembros de la organización o por lo menos una persona de cada departamento (la que esté más empoderada de los procesos); esta planificación es a largo plazo, debe coincidir con el tiempo previsto en la visión organizacional; pero esto no quiere decir que anualmente no se deba revisar y hacer los ajustes requeridos, en función de los cambios organizacionales, cambios del entorno externo, adaptación al medio, etc. Finalmente, esta planificación permite marcar estrategias en función al posicionamiento actual y al deseado, a definir claramente

la misión y visión, determinar objetivos estratégicos, objetivos específicos, líneas de acción e indicadores de gestión.

En el nivel medio se deben elaborar, ejecutar y realizar el seguimiento de los Planes y Proyectos de la organización; por lo que en esta fase y para este propósito se debe desarrollar la **Planificación Táctica**; esta planificación puede ser realizada por especialistas, consultores externos o personal administrativo y técnico interno de la organización; pero se debe tomar en cuenta que aun cuando esta sea realizada por personal externo a la organización o parte de la misma, lo más importante es que debe existir el liderazgo de la Gerencia, Dirección Intermedia, Coordinaciones o Jefaturas, ya que los planes y proyectos serán desarrollados en este nivel especialmente en los departamentos que ejecutan procesos agregadores de valor⁷; la Planificación Táctica es proyectada a mediano plazo y dura lo que dura la ejecución del Plan o Proyecto. En otro tipo de organizaciones la Planificación Táctica es la encargada de elaborar los planes departamentales como, por ejemplo: Plan de Marketing, de Ventas, de Comercialización, de Producción, de Costos, etc.

En el último nivel se ejecuta la **Planificación Operativa**; que es básicamente una planificación de procesos, actividades o incluso tareas, así como responsables y presupuesto asignado a cada uno; en el caso de empresas productoras esta planificación se determina en función de las tendencias de demanda, proyecciones y la capacidad instalada de la empresa; esta es una planificación a corto plazo; es más bien periódica, puede ser de meses, trimestres, semestres o máximo un año

Nota aclaratoria: En la gestión pública ecuatoriana toma el nombre de Plan Operativo Anual más conocido por sus siglas (POA) a la planificación integral institucional, e incluso es proyectada a varios años, llamándolo POA Plurianual; a mi criterio y de acuerdo a la teoría no debería tomar ese nombre ya que la planificación operativa es algo específico a corto plazo, no general a largo plazo.



⁷ **Procesos Agregadores de Valor:** Son aquellos distintivos en cada organización, constituyen la razón de ser, también son llamados Macroprocesos Primarios, Misionales o Sustantivos, nombre con el que se los conoce en la administración pública ecuatoriana. **Fuente especificada no válida.**

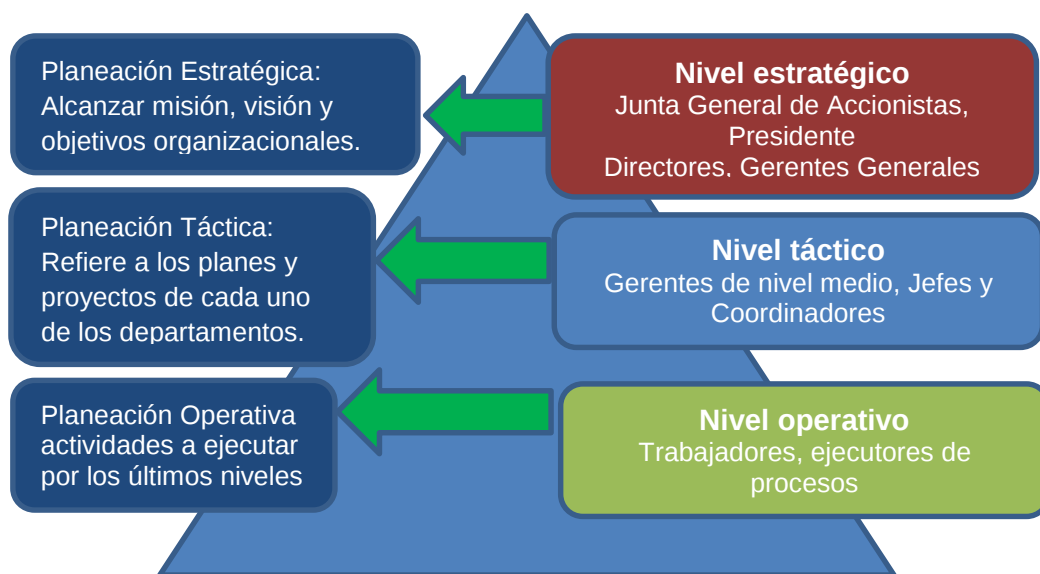


Figura 62 Tipos de Planes
Fuente: Elaborado por la Autora

Que los diferentes planes se ejecuten en varios niveles de la organización no quiere decir que no exista una interrelación o alineación entre ellos; ésta definitivamente debe darse porque en la organización, persiguen los mismos fines y objetivos y finalmente pretenden alcanzar la visión organizacional y posicionamiento en el mercado, por medio de las estrategias organizacionales definidas en el Plan Estratégico.

Nota aclaratoria: Esta misma grafica piramidal expresada en la figura 60 se va a replicar varias veces en este libro; ya que es la manera más sencilla de demostrar los niveles de la organización y su funcionamiento.

Ahora es tu turno:

Luego de estudiar la teoría del tema: Planeación dentro del Proceso Administrativo; debes poner un ejemplo de cualquiera de los planes existentes en los diferentes niveles de la organización; para ello puedes investigar en cualquier organización de la que puedas obtener esta información; recuerda poner el nombre de la organización, razón social y un breve resumen de cuál es el giro del negocio.



4.1.1.3 Objetivos de la planeación

Los Objetivos de la Planificación varían de acuerdo al nivel en el que se encuentre la misma; por lo tanto, es necesario que cada uno de los tipos de planificación (Estratégico, Táctico u Operativo) se desarrollen sus propios objetivos; así el objetivo general de la planificación es coadyuvar al logro de la misión y visión organizacional y este se vincula directamente con la Planificación Estratégica; por otro lado para que se puedan desarrollar la Planificación Táctica y Operativa es necesario definir los objetivos específicos que juntos apoyaran al logro del objetivo general. En la siguiente figura se explica de mejor manera los objetivos de la planificación por cada nivel



Figura 63 Tipos de Planificación
Fuente: Elaborado por la autora

4.1.1.4 Métodos, técnicas y herramientas de la planeación

Los métodos, técnicas y herramientas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón es obvia: hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes; su finalidad radica en que el administrador, directivo, jefe o responsable que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas y herramientas pueden ser usadas en cualquier proyecto u organización, sin embargo, las más usadas por su facilidad y versatilidad a ser adaptadas a cualquier tipo de organización o proyecto son las siguientes:

Diagrama de flujo

Es un diagrama secuencial empleado para mostrar procedimientos detallados que se deben seguir al realizar un proceso como el de fabricación de ropa; son la representación gráfica de la situación actual o de las labores a desarrollar por cualquier organización; son la representación gráfica de hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

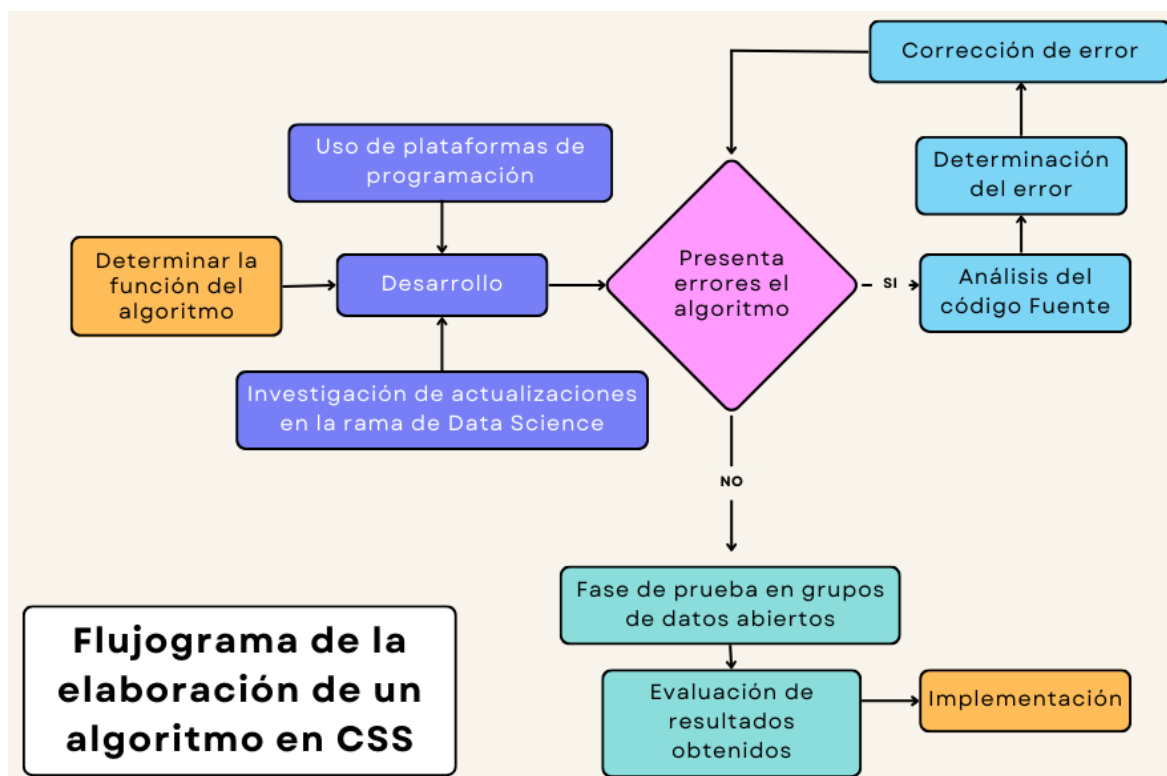


Figura 63 Ejemplo de Flujograma
Fuente: Elaborado por la Autora.

Diagnostico situacional

También llamado Análisis Situacional o Análisis FODA⁸; es una herramienta primordial del estudio de Planificación Estratégica, a mi criterio incluso la mejor por ser la más completa de las técnicas o herramientas; con los resultados de este diagnóstico finalmente se definen de las estrategias propias de las organizaciones, que permitirán que la empresa alcance sus objetivos; esto suena fácil y rápido pero, la elaboración de un Diagnostico Situacional como parte de un Plan Estratégico dura entre su realización, análisis y definición de estrategias varios meses, es decir se desarrollan a mediano plazo.

⁸ Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Esta herramienta o metodología que no solo se usa para llevar a cabo una Planificación Estratégica sino en muchos aspectos del entorno administrativo, organizacional, e incluso personal; si quieres conocer más acerca de esta u otras herramientas o técnicas de planificación, puedes consultar el libro Administración Estratégica / Modelo Ecuatoriano /De la Teoría a la Práctica de mi autoría, Capítulo III.

Diagrama de gantt

Creado por un ingeniero mecánico estadounidense conocido como Henry Laurence Gantt a inicios del siglo XX, su principal función es planificar y programar tareas en un gráfico de barras horizontales ordenadas por actividades a ser realizadas en un lapso de tiempo establecido, con la finalidad de poder realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas de un proyecto: su duración y secuencia; como todas las herramientas administrativas es totalmente adaptable a las necesidades de cada organización, sin embargo, el Diagrama original contiene los siguientes elementos:

1. **Fecha:** permiten que los gestores de proyecto tengan una visión de cuándo empezará y terminará la totalidad del proyecto.
2. **Tareas:** podrás hacer un seguimiento de las subtareas para que ninguna sufra retrasos o se quede olvidada.
3. **Plazos de tiempo previstos:** el diagrama muestra cuándo debe llevarse a cabo cada tarea para poder hacer un seguimiento y lograr terminarlo a tiempo.
4. **Tareas interdependientes:** son aquellas que se deben completar antes o después de que empiece o termine otra tarea.
5. **Progreso:** es una vista general de cuánto queda por hacer para completar el proyecto a tiempo.

En el siguiente gráfico se observa un ejemplo de Diagrama de Gantt.

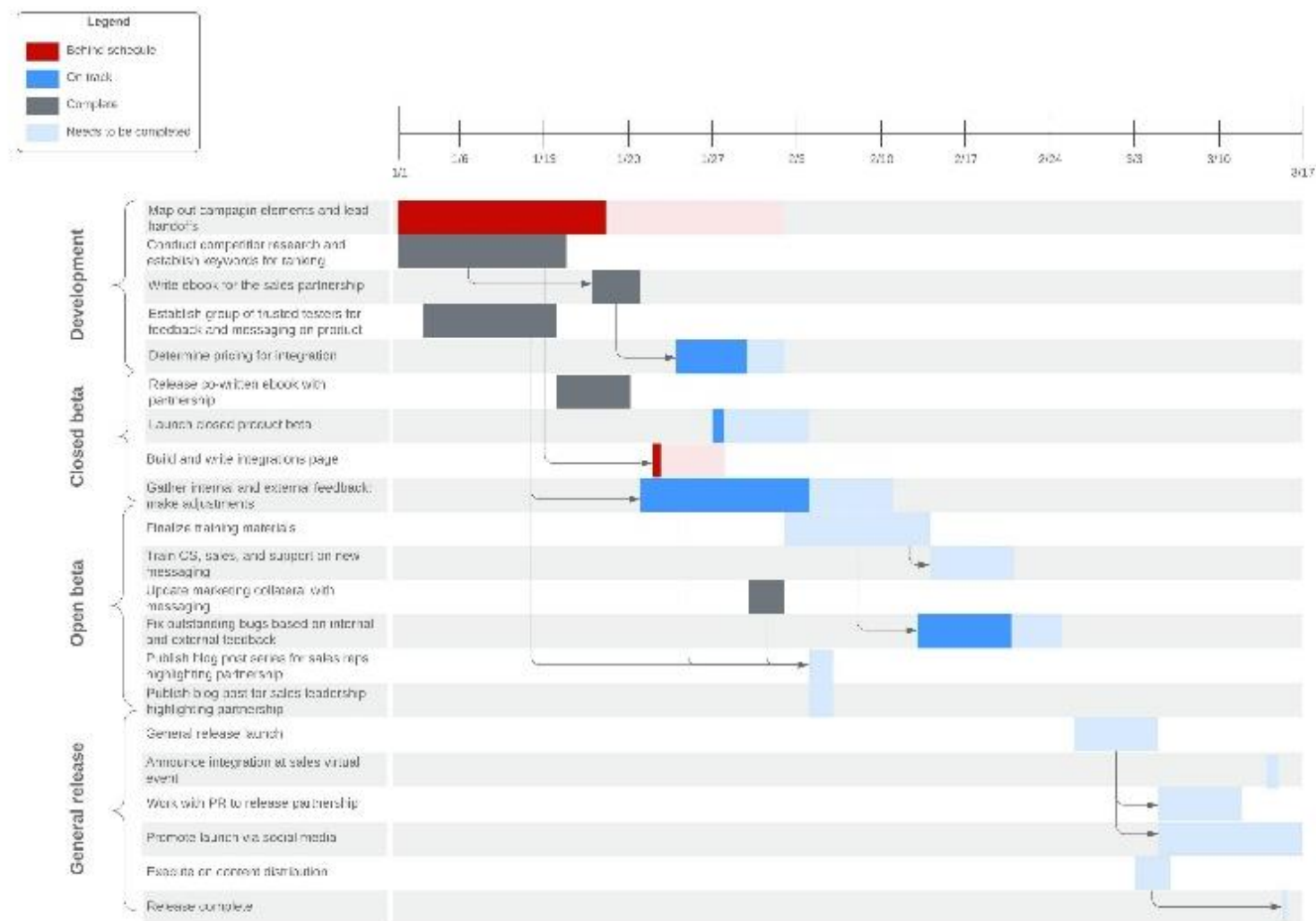


Figura 64 Ejemplo Diagrama de Gantt
Fuente: Elaborado por la autora

Actividad a ser desarrollada:

Ahora es tu turno:

Luego de estudiar la teoría del tema: "Planificación dentro del proceso Administrativo" debes poner un ejemplo de diagrama de GANTT y Diagrama de Flujo, en los que planifiques una actividad académica y una actividad cotidiana.

Luego de revisar el capítulo III del libro Administración Estratégica / Modelo Ecuatoriano /De la Teoría a la Práctica de mi autoría; escoge cualquiera de los métodos que se exponen ahí y desarrolla un ejemplo



Resumen de

Planificación



Definición:

Proceso de establecer objetivos y determinar los medios y estrategia para alcanzarlos



Rol:

La base para la toma de decisiones y la asignación adecuada de recursos



Características:

- Orientada al futuro
- Flexible
- Integral
- Continua
- Formal



Tipos:

- Planificación Estratégica
- Planificación Táctica
- Planificación Operativa

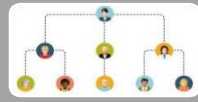


Objetivos:

- Establecer metas y objetivos
- Definir estrategias y tácticas
- Asignar recursos y presupuestos

4.1.2 La Organización Dentro Del Proceso Administrativo

ORGANIZACIÓN



Diseño de las estructuras



Asignación de responsabilidades



Coordinación de actividades

Cuando se habla de organización dentro del proceso administrativo, se habla del arte de distribuir los recursos existentes a fin de alcanzar los objetivos propuestos; es decir en la etapa de organización se verifica primero lo que se preestableció en la planificación como: cronogramas con tiempos, actividades, recursos, beneficiarios, etc.; y en la organización se van ejecutando estas actividades con la ayuda de los departamentos o unidades y por supuesto del personal; adicionalmente en esta etapa se va asignando presupuesto y otros recursos por medio de desembolsos conforme lo planificado o programado.

4.1.2.1 Conceptualización, importancia y generalidades de la organización

Se puede decir que al igual que la administración y planificación, la organización también es una actividad innata del ser humano; es común escuchar a nuestros padres decir organiza tu dormitorio (poner en orden las cosas); organiza tus actividades (destinar tiempo a cada cosa que deseamos hacer o que estamos comprometidos a hacer); organiza tus ideas (determinar prioridades). Conforme crecemos y ganamos experiencia nos damos cuenta que mientras más organizados estemos / mejor nos salen las cosas.

Por otro lado, todo tipo de organizaciones jurídicas también requieren de la organización como se puede observar en los siguientes ejemplos:

- Hay empresas dedicadas a la organización de eventos, en donde verifican los recursos como local, catering, decoración, animación, temática, solicitudes especiales, etc.; y organizan el evento solicitado; que dependiendo del presupuesto de los clientes puede ser el evento de sus sueños.

- En la industria del entretenimiento para montar un espectáculo, se verifican los recursos como área física que deberá estar acorde con el público que asistirá, se monta el escenario, se verifican audio, video, luces, vestuarios, demás logística para el evento y por supuesto se calcula el tiempo de show de cada artista; en este caso de la organización depende el éxito del espectáculo.
- En las instituciones públicas se deben verificar los Planes Operativos Anuales (POA); e ir ejecutando cada actividad en base al presupuesto asignado, al personal a cargo, a los productos o servicios que se van a obtener y lo más importante al número de beneficiarios; como se mencionó anteriormente en el sector público ecuatoriano la planificación es muy minuciosa por lo que la organización de estos planes requiere de una verificación exhaustiva de lo que se pretende hacer.
- En los Organismos no Gubernamentales (ONG), Fundaciones o empresas que brindan servicios, la organización es más sencilla ya que se hace por medio de proyectos en los que se especifican los recursos, tiempos y beneficiarios.
- En las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de productos o servicios la organización debería ser más sencilla ya que no se disponen de muchos recursos, pero conforme va creciendo esta PYME la organización también se hará más compleja.
- En las grandes industrias productoras la planificación es exhaustiva, se basa en proyecciones de oferta y demanda, en donde las temporadas de consumo de estos productos son un dato relevante; por lo que la organización en este caso es muy compleja; para poder transformar materias primas en altos volúmenes de productos terminados se requiere movilizar muchos recursos como materias primas, plantas industriales, equipos, maquinarias, obreros, jefes, gerentes, directores, etc.; contratar logística de distribución, marketing, etc.
- En los campeonatos deportivos se deben verificar los recursos como uniformes, locaciones, hidratación, zonas de descanso, indumentaria como balones, redes, arcos, etc. y por supuesto los jugadores, árbitros, crono metristas o jueces y personal de apoyo como médicos, fisioterapistas, paramédicos, etc.

Respecto a este último ejemplo en la figura a continuación se puede observar de manera visual como se entrelazan los recursos tanto materiales como humanos por medio de una adecuada organización, para poder realizar un partido de fútbol:

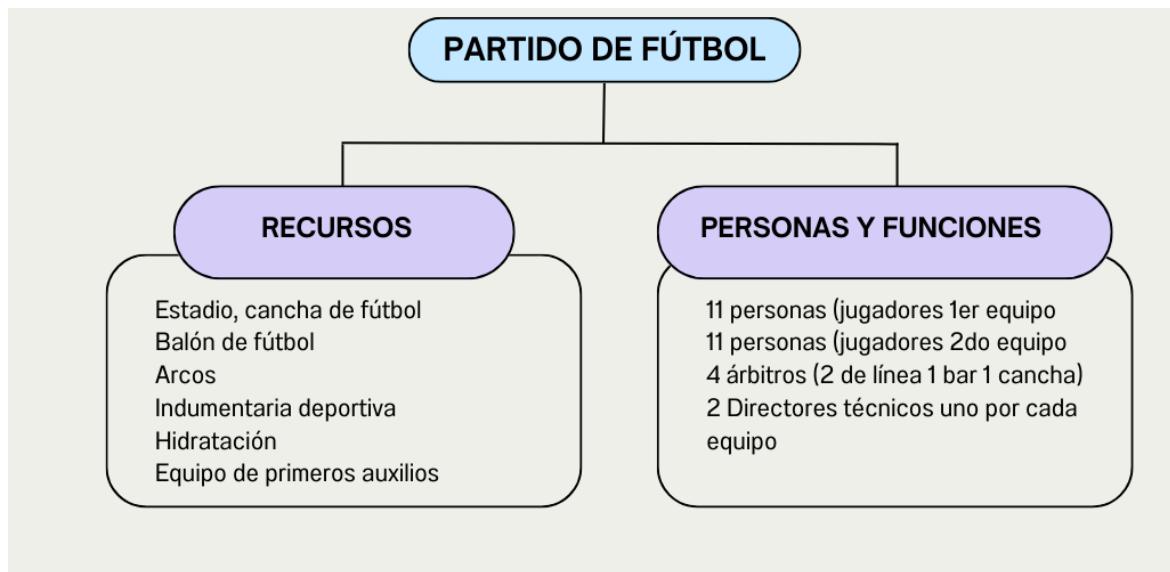


Figura 60. Ejemplo 1 Relación de recursos materiales y humanos
Fuente: Elaborado por la Autora

Bajo esa misma mecánica se puede visualizar a continuación cómo funciona la organización en una empresa productora de ropa.

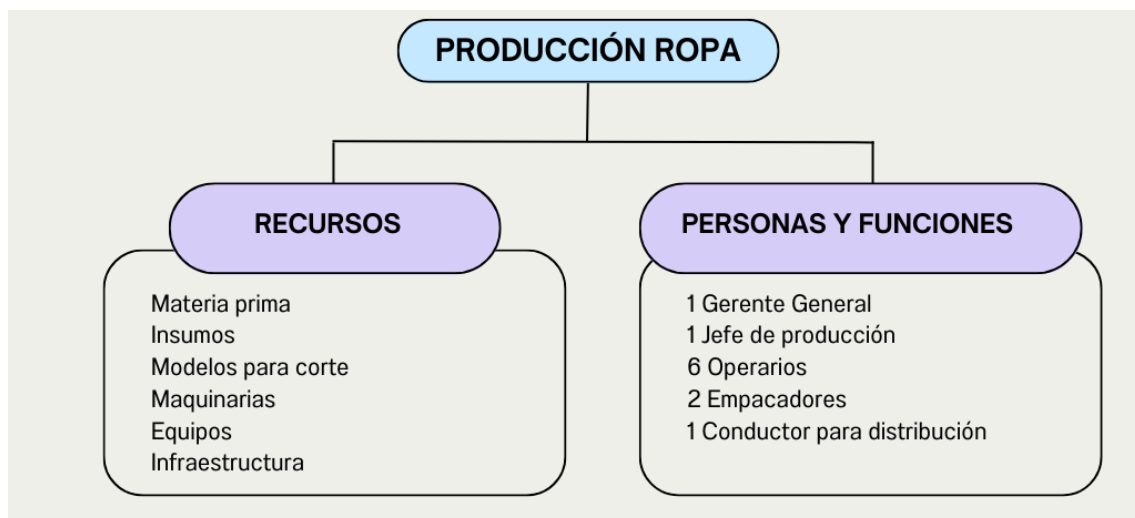
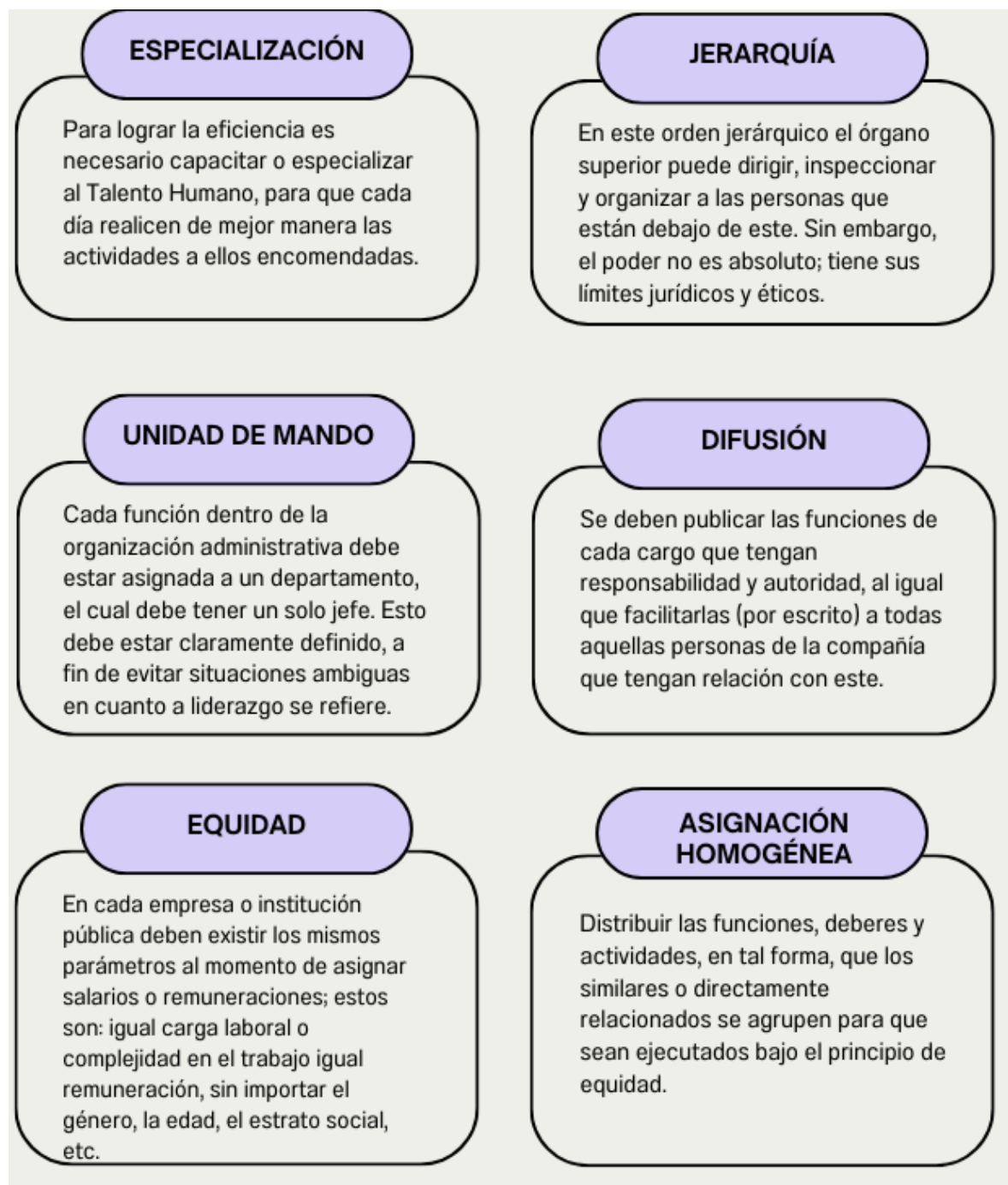


Figura 61. Ejemplo 2 Relación de recursos materiales y humanos
Fuente: Elaborado por la Autora

Como se observa anteriormente la organización es un medio en el cual se logra los objetivos de todos los grupos, ya que suministra los métodos para así poder optimizar los recursos, minimizar los esfuerzos y obtener mejores y mayores resultados.

4.1.2.2 Principios de la Organización

Principio es una ley regla o norma que rige cualquier circunstancia; respecto a los principios de organización estos se deben aplicar respetando los derechos del trabajador, velando por que este tenga las condiciones adecuadas, y otros factores motivacionales como un salario digno que esté acorde a las actividades desarrolladas de manera equitativa; en tal sentido a continuación se puede observar en la siguiente figura un resumen de los principios de Organización:



PARIDAD ENTRE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Dentro de la organización es importante delegar responsabilidades en las personas que se consideren capacitadas para llevar a cabo la tarea. Esto debe ir acompañado con un grado de autoridad, aspecto indispensable para el cumplimiento de lo asignado.

AMPLITUD O ALCANCE DE ASIGNACIÓN DE RECURSOS

Un jefe debe tener un número máximo de subordinados. Cada cargo tiene características específicas, y con base en estas características será calculada esta cantidad.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Responsabilidad se refiere a la manera correcta de hacer las cosas, y delegación y autoridad está muy relacionado con la jerarquía en donde los jefes deben asignar responsabilidades a la gente que tienen a su cargo.

*Figura 62. Principios de una organización.
Fuente: Elaborado por la Auto*

4.1.2.3 Estructura organizacional: diseño

Cuando se dice que la administración es un arte sin duda en el diseño de estructuras organizacionales este arte queda demostrado. La estructura organizacional es una gráfica de la organización; es como una fotografía que refleja el tipo de organización, los niveles, departamentos internos, apoyo externo, autoridad, jerarquía, cadena de mando, interrelación y articulación entre las dependencias organizacionales; esta gráfica debe partir desde el nivel jerárquico más alto que puede ser Presidencia, Gerencia General, para irse abriendo en direcciones, coordinaciones o jefaturas que a su vez podrán tener a cargo otras unidades o departamentos más pequeños.

La estructura organizacional es como la estructura ósea en el ser humano, por ende, toda organización debe necesariamente tenerla; es importante que esta estructura este de acuerdo con la razón de ser de la organización, sus actividades o tareas. Para organizar y sistematizar el trabajo, se necesita definir quien lo hará, como y donde. También se necesita asignar los recursos para hacerlo. Es decir, para lograr los fines y objetivos del proceso y llevar adelante distintos tipos de planes, es necesario asignar tareas a las personas y que estas tareas estén coordinadas. (Vértice, 2008)

Algo muy importante no solo para las estructuras sino para todos los instrumentos técnicos organizacionales⁹ es la socialización. Si la estructura se va a socializar en la página institucional, difundirla por correo electrónico, o imprimirla y pegarla en una cartelera, debe ser diseñada de manera muy clara para que todos los miembros de la organización la interpreten de manera fácil; viendo un gráfico los trabajadores tendrán mejor idea que donde está su clase de puesto, a qué departamento pertenece, quienes son sus jefes entre otros factores.

Cuando la estructura se diseña por primera vez se la debe realizar de manera sencilla, amparada en lo que establezca la normativa¹⁰ dependiendo de la organización y con pocos departamentos, los suficientes para su funcionamiento. Conforme vaya creciendo la empresa, acoplándose al medio, diversificando productos o servicios, o si varió su normativa interna y externa de acuerdo con la situación actual, deberá analizarse la posibilidad de modificar esta estructura

⁹ Se consideran instrumentos técnicos o instrumentos de gestión a los documentos que apoyan principalmente a la gestión administrativa, financiera y de talento humano; sirven para administrar, controlar, registrar y manejar las actividades de los colaboradores; varios ejemplos de instrumentos técnicos son: Manuales, Reglamentos, Planes y Proyectos, en los que se encuentran descritas todas las metodologías que la organización requiere para su funcionar.

Fuente especificada no válida.

¹⁰ La normativa ecuatoriana que determina la estructura de las organizaciones es la Ley de Compañías, tema desarrollado en la Unidad 2 de este libro

primaria. El diseño no es una obra estática, más bien es un proceso continuo que evoluciona con la empresa, la sociedad, la competencia y el estado. Podría decir que estas estructuras están hechas para detectar errores en las mismas mediante la constante medición y evaluación para corregirse y reordenarse de acuerdo a las nuevas necesidades.

En la siguiente figura se puede observar el proceso que debe seguir para realizar un diseño organizacional de acuerdo a los pasos recomendados por la autora:



Figura 63 Proceso del Diseño Organizacional
Fuente: Elaborado por la Autora

4.1.2.4 Tipos de Estructuras

La Estructura Organizacional determina la especialización del trabajo de acuerdo a las habilidades formales y conceptuales de sus integrantes, divide en departamentos y establece una cadena de mandos que están sujetos al control que de acuerdo a las necesidades internas y externas de la empresa pueden cambiar centralizando o descentralizando la toma de decisiones y así formalizar toda la estructura.

Los tipos de estructuras más utilizados en las organizaciones ecuatorianas son: Organigrama Estructural sea vertical u horizontal, Organigrama Funcional y Organigrama Posicional, estos tres forman parte de una primera clasificación a ser estudiada.

PRIMERA CLASIFICACIÓN

Organigrama Estructural: muestra los departamentos internos de la organización, así como otras unidades de apoyo externas, de las que requiere la empresa para desarrollar sus actividades; como se puede observar en la figura a continuación los organigramas estructurales deben cumplir los siguientes características a tomar en cuenta antes de diseñarlos:

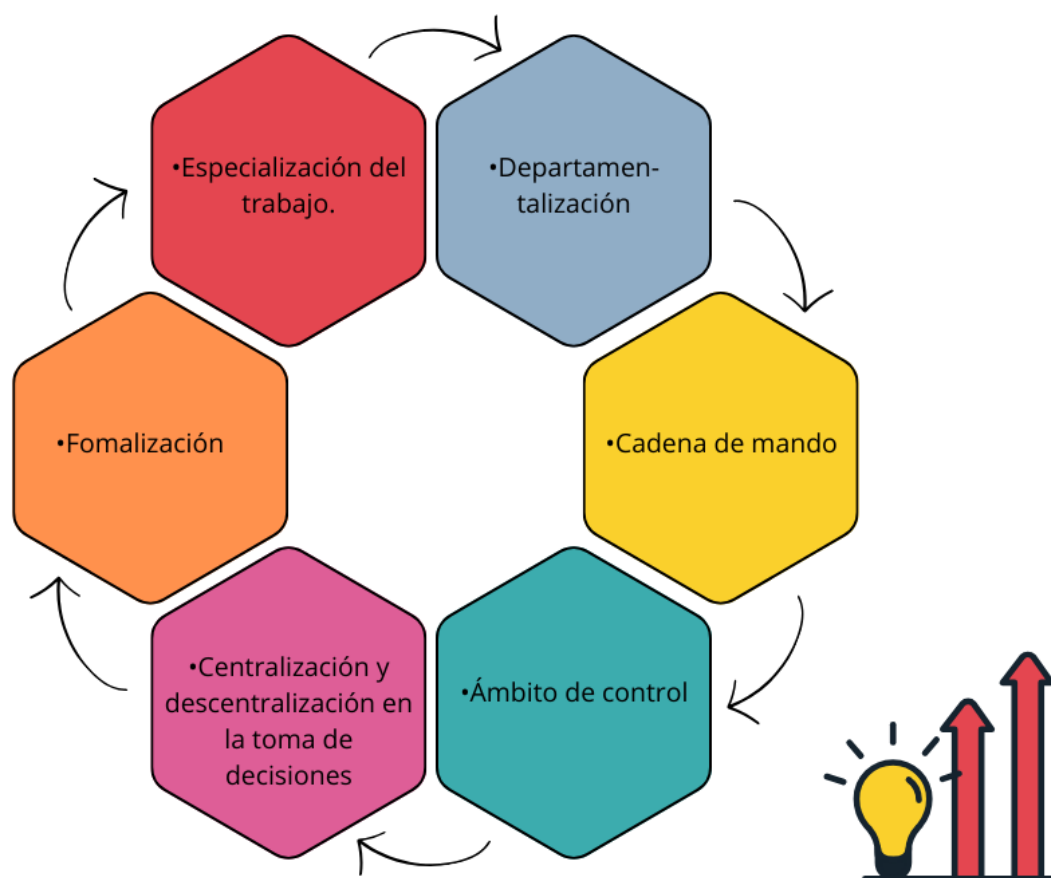


Figura 64. Características de las Estructuras Organizacionales
Fuente: Elaborado por la Autora

A continuación el ejemplo de un organigrama sumamente sencillo de un proyecto nuevo, en el que se puede observar que se usan rectángulos para graficar los departamentos, líneas rectas horizontales y verticales para evidenciar el flujo de información entre departamentos internos (con personal bajo relación de dependencia); y líneas horizontales punteadas para evidenciar que esos departamentos no forman parte de la empresa directamente, sino que brindan

un servicio a la misma (personal sin relación de dependencia); una circunstancia muy importante a tomar en cuenta es que los organigramas se deben interconectar con líneas **NO** con flechas ya que las líneas evidencian flujo de información y las flechas evidencian flujo de procesos.

Otro detalle muy importante a tomar en cuenta al graficar un organigrama es que los departamentos mayor jerarquía o autoridad, están en la parte superior si es un organigrama vertical como en el caso de este ejemplo, o se encuentran en la parte izquierda si es un organigrama horizontal; adicionalmente estos departamentos deben estar en rectángulos más grandes, conforme baja la jerarquía también baja el tamaño de los rectángulos.

En los organigramas de cualquier tipo se debe graficar el departamento más importante en línea jerárquica directa de la gerencia general, dirección general o presidencia; en el caso del ejemplo el departamento más importante es el técnico donde se realiza la producción de insumos que es la razón de ser de la organización, por ese motivo se le graficó bajo la Gerencia General.

Finalmente se aclara que los organigramas estructurales grafican los departamentos de la organización como Gerencia General no a las personas que ocupan estos cargos como el Gerente General.

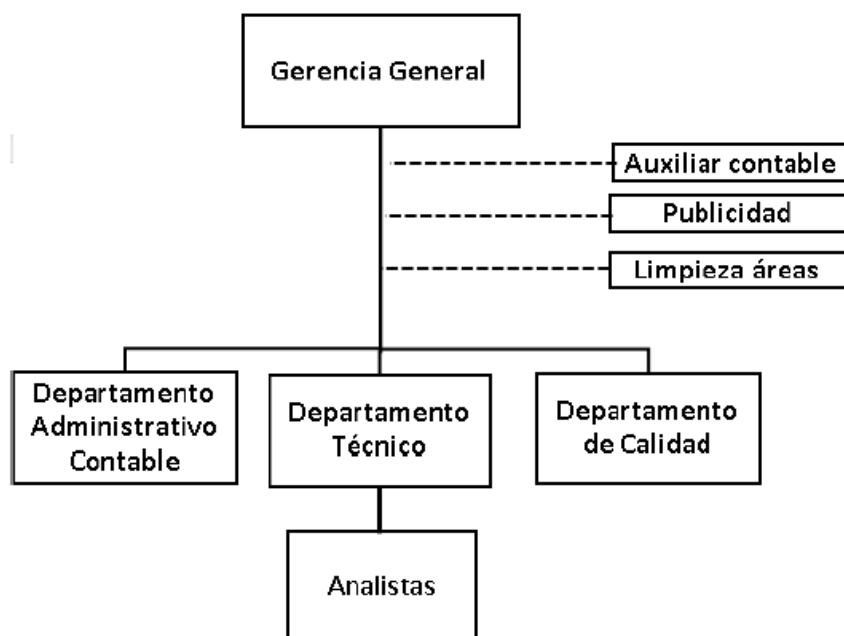


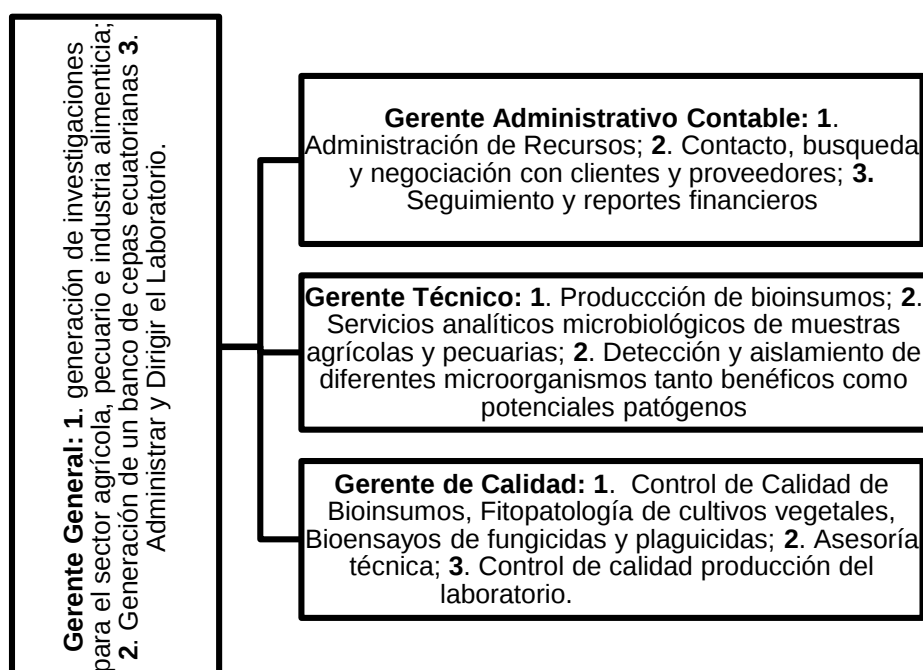
Figura 65 Ejemplo de un Organigrama Estructural
Fuente: Elaborado por la Autora

Después de ver la gráfica cabe aclarar que el organigrama pertenece a una PYME manejada por una persona natural; si se tratara de una empresa legalmente constituida la estructura primaria está establecida por lo que estipula la Ley de Compañías; por ejemplo, si se trata de una compañía limitada (estudiada en la unidad dos de este libro) El organigrama estructural debe tener una Junta General de Accionistas, Presidencia, Gerencia General, etc.

Organigrama Funcional: La ilustración de la estructura funcional deberá tener la misma lógica del organigrama estructural respecto a la ubicación de los departamentos y el flujo de información o líneas de mando, por lo que se debe tomar este organigrama como primera referencia; pero existe una diferencia muy importante, el organigrama estructural grafica los departamentos y el organigrama funcional especifica el cargo que estará en ese departamento, es decir la persona; si en el organigrama estructural dice: Gerencia General en el organigrama funcional deberá ponerse Gerente General.

Esto se debe a que en este organigrama funcional ya se van especificando las actividades esenciales del cargo; lo cual debe estar alineado con el Manual de Puestos de la Organización.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL PROYECTO MICROBIOLAB



*Figura 66 Ejemplo de un Organigrama Funcional
Fuente: Elaborado por la Autora*

Organigrama Posicional: El organigrama posicional mantiene la misma lógica de los dos organigramas anteriores respecto a sus departamentos y sus líneas de mando; pero, se asemeja más al organigrama funcional ya que refleja las personas que se necesitan para ocupar los cargos o clases de puesto; en la siguiente figura se puede observar cómo en cada rectángulo se especifica el cargo, el número de personas que se requiere para ese cargo y el sueldo que percibirá cada persona; este organigrama y la información que contenga debe estar alineada con la Planificación de Talento Humano de la Organización.

ORGANIGRAMA POSICIONAL PROYECTO MICROBIOLAB

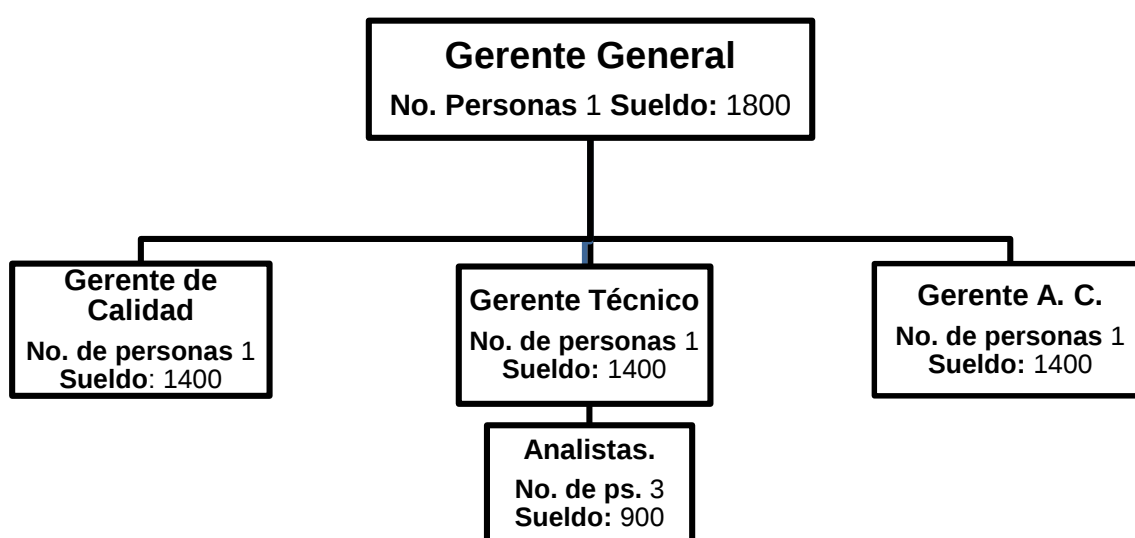


Figura 67 Ejemplo de un Organigrama Posicional
Fuente: Elaborado por la Autora.

Otro tipo de organigramas posicionales son los que gráficamente indican, para cada unidad o departamento, las necesidades totales de personal en cada puesto, el número de plazas existentes o necesarias. Otra de las variantes de este organigrama también puede incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas; como se puede observar en la figura siguiente este tipo de organigrama grafica en la parte superior el nombre del departamento y el número total de personas existentes (izquierda) y necesarias (derecha); así como los cargos que se encuentran en cada departamento también con el número de personas existentes (izquierda) y necesarias (derecha).

ORGANIGRAMA POSICIONAL

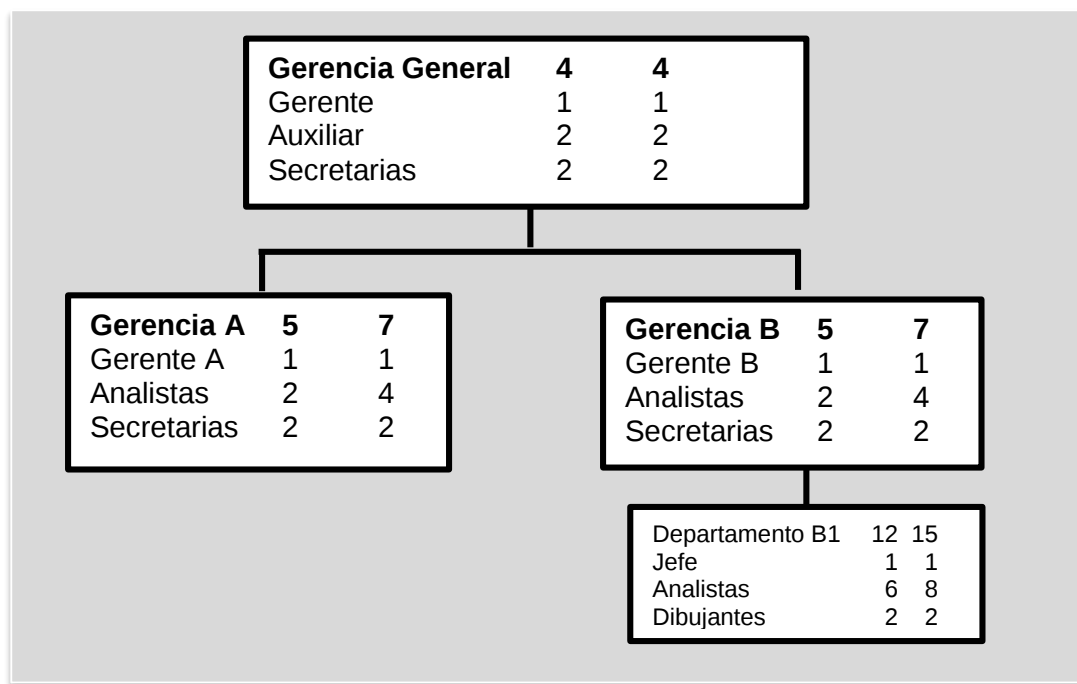


Figura 68. Ejemplo 2 de una Organigrama Posicional
Fuente: Elaborado por la Autora

SEGUNDA CLASIFICACIÓN

Otra clasificación de los organigramas se da según la forma y disposición geométrica, así:

Verticales: (tipo clásico): representa una pirámide jerárquica, ya que las unidades se desplazan, según su jerarquía, de arriba abajo en una graduación jerárquica descendente; este ejemplo también se lo pudo observar en los anteriores organigramas estructural y posicional de la primera clasificación.

Horizontales representan las estructuras con una distribución de izquierda a derecha.

Mixtos: La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

CONSEJO DIRECTIVO

- Secretaría Institucional**
 - Director Ejecutivo**
 - Ingeniero Informático
 - Asistente Dirección
 - Departamento Adm. y Finanzas
 - Contabilidad y RRHH
 - Seguimiento y Control de Proyectos
 - Asistente Contable
 - Departamento Comunicaciones y educación
 - Diseñador Gráfico
 - Periodista Institucional
 - Periodista de medios
 - Vinculación Eco-Socio Cultural
 - Divulgadora Científica para la Educación
 - Apoyo de Divulgación
 - Asesor Jurídico
 - Ing. Gestión de Proyectos
 - Técnico General
 - Departamento Científico**
 - Línea de Ecología de Ecosistemas Acuáticos
 - Coordinador de Línea
 - Oceanografía y Limnología
 - Investigador
 - Mega fauna Marina
 - Investigador
 - Investigador
 - Genética y Genómica
 - Investigador
 - Investigador
 - Investigador
 - Investigador
 - Apoyo a la Investigación
 - Director Científico**
 - Línea de Estudios Territoriales
 - Coordinador de Línea
 - Planificación Territorial
 - Investigador
 - Investigador
 - Conservación y manejo recursos naturales
 - Investigador
 - Investigador
 - Investigador
 - Investigador
 - Línea cambios climáticos y variaciones recientes
 - Coordinador de Línea
 - Investigador
 - Investigador
 - Investigador

OTCT (Of. de Transferecia Científica y Tecnológica)

 - Vinculación Eco-Sociocultural
 - Ing. Gestión de proyectos
 - Transferencia de Conocimiento
 - Abogado
 - Transferencia de Tecnología
 - Divulgadora Científica para la Educación

Fuente: Elaborado por la Autora

[illegible]

Fuente: Elaborado por la Autora

Otro tipo de estructuras organizacionales menos conocidas se las puede observar a continuación:

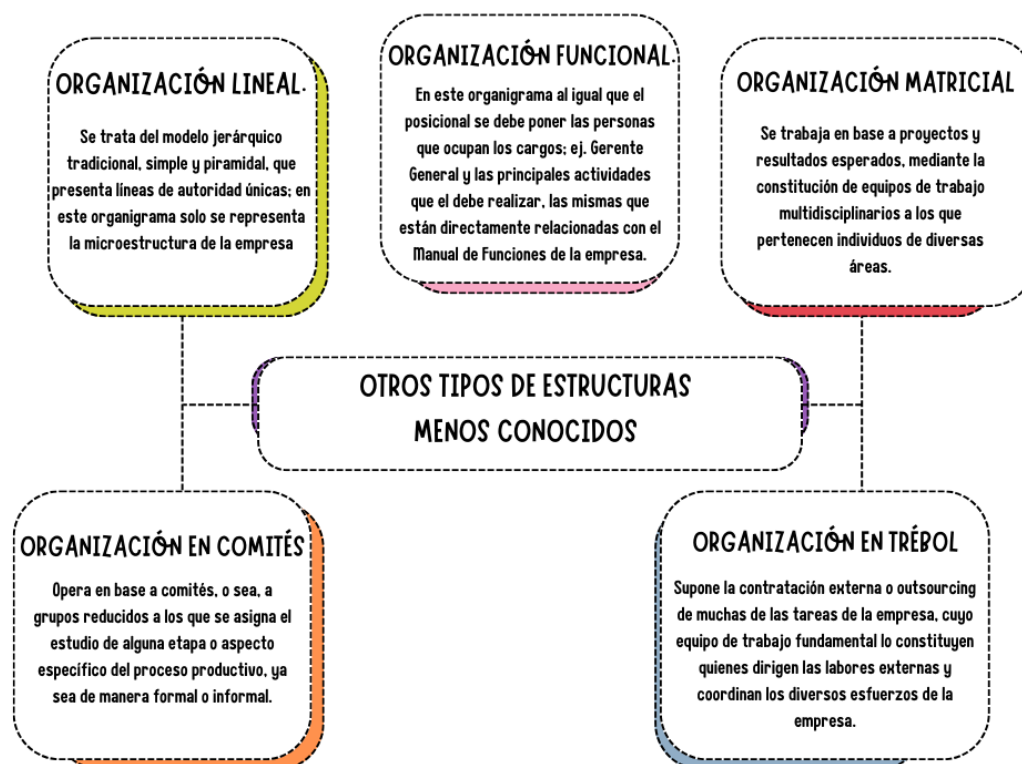


Figura 71. Estructuras Menos Conocidas
Fuente: Elaborado por la Autora

Como consejo final, antes de diseñar un organigrama se debe tener en cuenta la razón de ser y las necesidades de la empresa de acuerdo a los procesos que se ejecutaran; así organizaciones pequeñas deberán usar organigramas jerárquicos simples y verticales, pues las funciones de sus elementos son puntuales y la cadena de comunicación es directa entre todas las partes de la organización; mientras que las organizaciones más grandes y por ende complejas, necesitan de organigramas mucho más detallados en gerencias o unidades que a la vez se subdividen en departamentos.

4.1.2.5 Jerarquías administrativas u organizacionales¹¹

La jerarquía es un sistema vertical de mando donde la persona que está a la cabeza tiene el derecho, la facultad y la responsabilidad de dirigir, comandar y liderar a las personas que están bajo de esa línea de mando; la jerarquía es comúnmente graficada en forma de pirámide donde las personas de la parte de

¹¹ En la primera unidad de este libro se pudieron observar algunas jerarquías existentes a lo largo de la historia universal.

abajo reciben órdenes de las personas de alto rango; también se usa la pirámide ya que en la cúspide se grafican los mandos altos cuyos ocupantes tienen más rango, conocimiento y experticia, en la punta de la pirámide está un solo cargo; conforme se sigue bajando de están los mandos medios y bajos, en los que se encuentran ocupados por más personas.

Las jerarquías administrativas brindan canales de comunicación y líneas de información y mando, para socializar: normativa, modelo de gestión, políticas, valores, instrumentos técnicos, misión y visión, formulación de estrategias, solución de los problemas; pero sobre todo definen y delegan las actividades necesarias que generarán los productos o servicios organizacionales.

En la siguiente figura se pueden observar los tipos de jerarquías organizacionales que pueden existir.

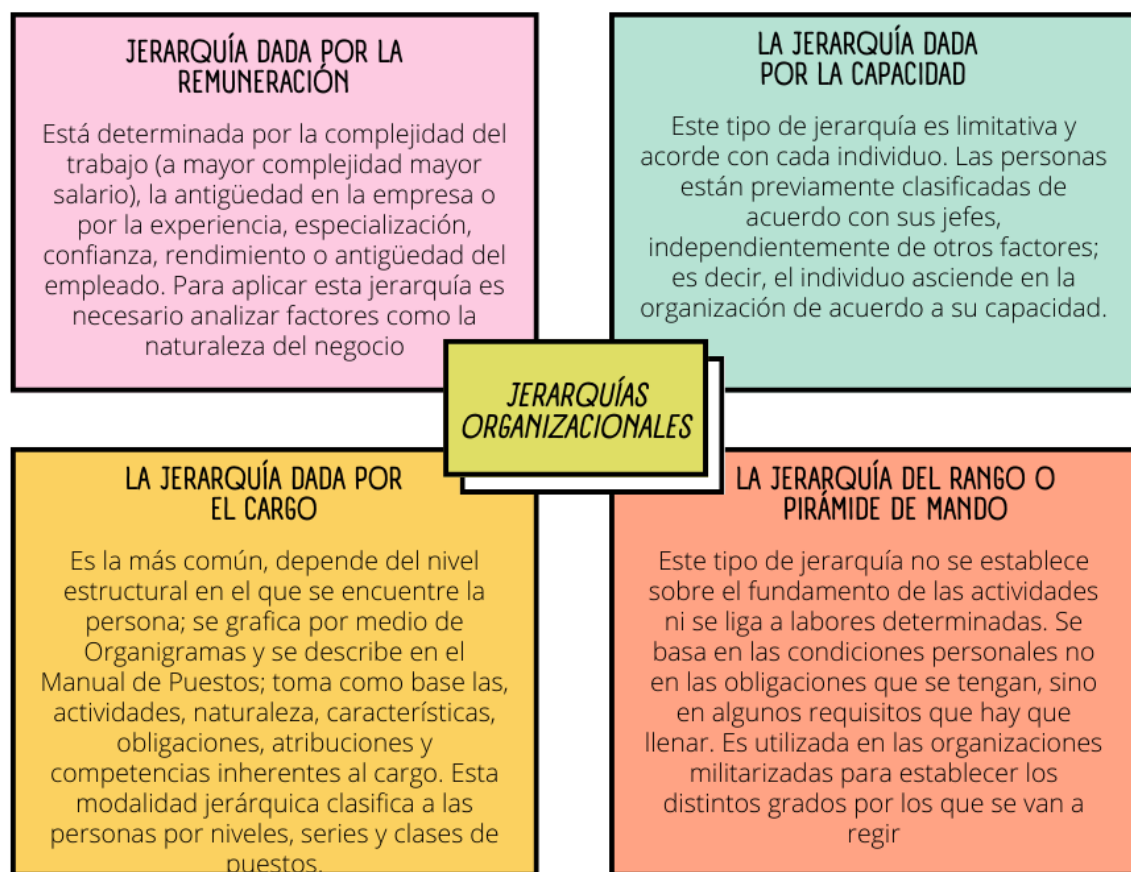


Figura 72. Tipos de Jerarquías Organizacionales.

Fuente: Elaborado por la Autora

Además de las jerarquías administrativas existen las jerarquías militarizadas y eclesiásticas; existiendo una marcada diferencia entre la primera y las dos últimas ya que en las jerarquías administrativas es común la comunicación y

asesoramiento entre niveles altos, medios y bajos, se entiende que el jefe no es dueño de la razón y el tomar en cuenta la opinión de los colaboradores ha originado el éxito en muchas organizaciones que poco a poco están haciendo conciencia de la importancia de la comunicación y escucha bilateral; en cambio en las jerarquías militarizadas y eclesiásticas no existe mucha comunicación menos asesoría u opinión, normalmente se realiza lo que los mandos altos disponen.

En la siguiente figura se puede observar de mejor manera el concepto, diferencias y similitudes de cada jerarquía mencionada:

JERARQUÍAS MILITARIZADAS: El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es probablemente tan antiguo como la guerra; al pasar de la historia las estructuras jerárquicas militares han sufrido muchos cambios, otras diferencias provienen del país en el que se encuentre; por lo que a continuación en la siguiente tabla se puede observar la jerarquía militarizada de las Fuerzas Armadas del Ecuador; una estructura similar tiene también las otras instituciones que menciona el COESCOPE. Una característica de esta jerarquía es que se divide a la Tropa de los Oficiales, lo cual depende principalmente del tiempo de preparación cuando ingresan a la institución.

Rango				
		Ejército	Armada	Fuerza Aérea
Oficiales	Generales	General de Ejército	Almirante	General del Aire
		General de división	Vicealmirante	Teniente general
		General de brigada	Contralmirante	Brigadier general
	Superiores	Coronel	Capitán de Navío	Coronel
		Teniente coronel	Capitán de Fragata	Teniente coronel
		Mayor	Capitán de Corbeta	Mayor
	Subalternos	Capitán	Teniente de Navío	Capitán
		Teniente	Teniente de Fragata	Teniente
		Subteniente	Alférez de Fragata	Subteniente
Tropa	Suboficiales	Suboficial Mayor	Suboficial Mayor	Suboficial Mayor
		Suboficial Primero	Suboficial Primero	Suboficial Primero
		Suboficial Segundo	Suboficial Segundo	Suboficial Segundo
	Clases	Sargento Primero	Sargento Primero	Sargento Primero
		Sargento Segundo	Sargento Segundo	Sargento Segundo
		Cabo Primero	Cabo Primero	Cabo Primero
		Cabo Segundo	Cabo Segundo	Cabo Segundo
		Soldado	Marinero	Soldado

Figura 73 Jerarquía Militar

Fuente: Adaptación del CÓDIGO ORGÁNICO DE LAS ENTIDADES DE SEGURIDAD CIUDADANA Y ORDEN PÚBLICO; Registro Oficial Suplemento 19 de 21 de junio de 2017

Otro ejemplo de jerarquía militarizada es la de los Cuerpos de Bomberos del Ecuador; cuya principal diferencia con las fuerzas armadas es que existe una sola línea de es decir en esta jerarquía no se divide a la Tropa de los Oficiales, su pirámide de mando es en una sola línea, tal como lo podemos observar en la siguiente figura:

Nivel	Rol	Grado
Técnico Operativo	Ejecución Operativa	Bombero 1
		Bombero 2
		Bombero 3
		Bombero 4
	Supervisión Operativa	Subinspector de Estación
Directivo	Coordinación	Inspector de Brigada
	Conducción y Mando	Subjefe de Bomberos
		Jefe de Bomberos

Figura 74. Jerarquía de un Cuerpo de Bomberos

Fuente: CÓDIGO ORGÁNICO DE LAS ENTIDADES DE SEGURIDAD CIUDADANA Y ORDEN PÚBLICO; Registro Oficial Suplemento 19 de 21 de Junio de 2017

JERARQUÍAS DEL CLERO

Es uno de los primeros sistemas jerárquicos con una definición clara y completa de cargos y atribuciones que se mantienen hasta la actualidad; delimita la estructuración de la iglesia católica, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad, su estado mayor y su coordinación funcional; tuvo una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente, bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el papa cuya autoridad coordinadora, según la iglesia católica, le fue delegada de forma inmediata por una autoridad divina superior (Mooney, 2005); para entender mejor esta jerarquía se la puede observar en la Figura 11 de este libro.

Ahora es tu turno:

Luego de estudiar la teoría del tema: "Organización dentro del Proceso Administrativo" debes poner un ejemplo de por lo menos tres tipos de organigramas estudiados.

Después de analizar los ejemplos prácticos de organización que encuentran en bajo el tema: conceptualización, importancia y generalidades de la organización; vas a estructurar 2 ejemplos por medio de infografías (puedes realizarla en cualquier formato, pero para estructurarla puedes tomar como base la Figura 66)



Resumen de Organización



Definición:

Establecer jerarquías y relaciones formales entre personas, recursos y actividades dentro de una empresa o unidad.



Rol:

Asignar tareas, roles de grupo y establecer niveles de autoridad



Características:

- Jerarquía
- División del trabajo
- Coordinación
- Especialización
- Formalidad



Tipos:

- Organización Lineal
- Organización Funcional
- Organización Divisional
- Organización Matricial
- Organización por equipos



Objetivos:

- Mejorar la eficiencia y productividad
- Definir la estructura, jerarquía y funciones de la empresa.
- Facilitar la coordinación y comunicación entre departamentos

4.1.3 La Dirección dentro del Proceso Administrativo



La Dirección dentro del proceso administrativo es la etapa en la que se ponen en marcha todos los lineamientos establecidos por la planeación y la organización, por medio de la autoridad de quien esté a cargo de la organización sea este: dueño/a, director/a, gerente general, administrador/a, etc.; quien toma las decisiones en función de: las oportunidades que se puedan presentar, los cambios internos o externos que sufre la empresa, mayor o menor presencia de la competencia, giro del negocio, diversificación de productos o servicios, oportunidades de expansión a nivel nacional o internacional, etc.

El director es quien establece las pautas para que la organización funcione de manera adecuada, busca del mejoramiento continuo, orientación, enseñanza, establece directrices para el personal; pero, sobre todo motiva¹² a los miembros de la organización; todo esto con la finalidad de obtener los objetivos propuestos en la planificación.

La dirección es el proceso de guiar, influir y motivar a los miembros de la organización para que trabajen de manera efectiva y coordinada hacia el logro de los objetivos establecidos; quien ejerza esta dirección debe encargarse de inspirar y liderar a las personas para que contribuyan de manera efectiva al cumplimiento de la planificación y organización.

¹² Esta motivación puede ser monetaria o no monetaria; si quieres conocer más del tema puedes consultar el Libro Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano de mi autoría Capítulo 5: Sistemas de premios e incentivos.



*Figura 75 Dirección y sus elementos
Fuente: Elaborado por la Autora.*

4.1.3.1 Funciones de dirección y cambios en las organizaciones

Cuando una organización de cualquier tipo no logra obtener los objetivos planteados puede obedecer a una inadecuada dirección que puede deberse a innumerables factores como, por ejemplo:

- La falta de conocimiento de la persona a cargo;
- Falta de habilidades, destrezas y competencias gerenciales;¹³
- Falta de liderazgo;
- Falta de don de mando;
- Que sea una persona fácilmente influenciable;
- Que no sea imparcial;
- Que sea una persona en la que prevalezcan los intereses propios no los de la organización; etc.

Comúnmente antes de que la organización llegue a un punto en el que no puedan corregir errores de dirección, se debe optar por un cambio de la persona que ejerza estas funciones; pero los cambios no se pueden producir al azar, estos deben ser bien pensados, incluso para no cometer los mismos errores o caer con otra persona que presenta los mismos rasgos; por lo que el escoger a la nueva persona que ejercerá la dirección es un proceso muy serio, ya que existen planes y proyectos ya iniciados o en marcha, a los que se deberá impulsar hasta evaluar y determinar si son de provecho para la organización; por

¹³ El tema de desarrollo en la Unidad 2 de este libro

otro lado, claro que deberá proveer a la organización de ideas suficientes para volver a posicionarla en el lugar que estaba o en un lugar mejor.

4.1.3.2 La dirección y la toma de decisiones.

Algo muy importante a tomar en cuenta es que las principales herramientas para la toma de decisiones en la dirección son los **Manuales**; los manuales son folletos, libros, carpetas; en el sector público ecuatoriano toman también el nombre de instrumentos técnicos o instrumentos de gestión institucional; un manual debe ser estructurado de manera concreta y sistemática, de tal manera que sea fácil de comprender de ahí se desprende su significado etimológico *manuable*.

Los manuales son elementos administrativos elaborados para orientar y uniformar las actividades administrativas de la organización; existen muy diversos tipos de manuales, por ejemplo:

- Manual de objetivos y políticas: este manual, es una guía autorizada dentro de la estructura de la organización, contiene un grupo de objetivos a alcanzar a corto, mediano y largo plazo, clasificándolos por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas preestablecidas;
- Manuales departamentales: son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc.; aplicables en cada departamento determinado;
- Manuales de inducción o de bienvenida: suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre el entorno organizacional, la misión, visión, estructura departamental, y todas las generalidades de la empresa en la que laborará;
- Manuales de organización: abarcan las estructuras orgánica, funcional o posicional de la empresa; es una síntesis de la descripción de puestos y reglas de coordinación interdepartamental, los flujos de información y jerarquía.
- Manuales de Puestos es el compendio de todos los perfiles de puestos de una organización; en estos manuales están detallados los requisitos básicos a ser considerados para los siguientes procesos de Talento Humano: reclutamiento, selección, promoción, evaluación, capacitación, etc.
- Manuales por Procesos; es aquel que abarca todos los procesos y procedimientos de la organización; los procesos se grafican por medio de Diagramas de Flujo (tema explicado a continuación) y los procedimientos son su narrativa.

4.1.3.3 Principios de Dirección

Los principios de Dirección propuestos por el ingeniero Henry Fayol indican el camino para conseguir la optimización de la organización desde el punto de vista administrativo; Fayol elige el nombre de “principios” en lugar de “leyes” o “reglas”, para evitar la rigidez en su aplicación; deben, por lo tanto, entenderse estos principios como algo flexible capaz de adaptarse a cualquier necesidad.



Figuran 76 Los principios de la Dirección
Fuente: Elaborado por la Autora

Al igual que las otras etapas del proceso administrativo se deben tomar en cuenta estos principios o ejes para poder ejercer una adecuada dirección como

mapa de acción del administrador, a fin que pueda llevar a la organización al sitio deseado en el mercado.

4.1.3.4 Tipos de dirección

El que existan varios tipos de dirección no quiere decir que el líder deberá encajar exactamente en un solo, ya que depende de la manera de ser de la persona, su carácter, sus sentimientos, la manera de relacionarse con las demás personas, la empatía, actitudes, aptitudes, creencias, etc.; es decir todo lo que forma parte del ser humano que ejerza el mando; incluso se puede decir que la mayor parte de líderes son una mezcla de varios tipos de dirección; este o estos tipos de dirección innatos o adoptados pueden ir variando o acoplándose a las circunstancias y a las personas que forman parte de los equipos de trabajo; por ejemplo: si el líder ejerce un tipo de dirección paternalista, pero los miembros de equipo en lugar de ser recíprocos y dar lo mejor, prefieren el mínimo esfuerzo, entonces el tipo de dirección deberá cambiar de pronto a un democrático o incluso a un autocrático, hasta que las personas reaccionen positivamente y ayuden a obtener los objetivos propuestos por la organización, en la siguiente figura se puede observar en síntesis los diferentes tipos de Dirección:

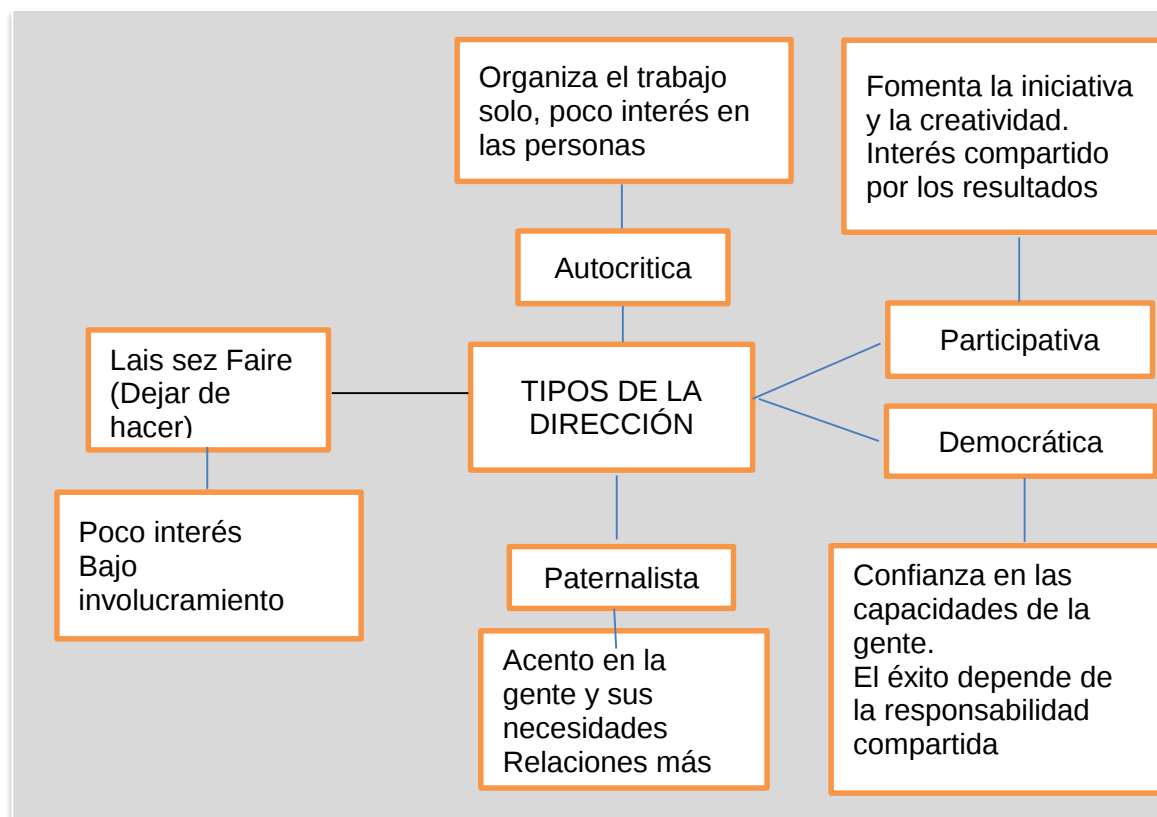


Figura 77. Tipos de Dirección
Fuente: Elaborado por la Autora

4.1.3.5 Niveles de dirección

Cuando se habla de niveles de dirección se relaciona con los niveles jerárquicos de la empresa por lo que más adelante en la figura 82 se puede observar el mismo gráfico utilizado en la fase de Planificación, pero ahora adaptado a la fase de Dirección; estos tres niveles son:

- **Alta Dirección:** Donde se toma decisiones estratégicas, que involucran a toda la empresa; exige mucha responsabilidad, creatividad, visión del futuro, visión global de la empresa, sentido de la oportunidad y del riesgo por parte del Directivo ya que, en definitiva, con estas decisiones lo que se hace es determinar la situación futura de la empresa.
- **Dirección Media:** Adopta decisiones con un alcance menor ya que solo se circunscriben a su campo de acción o responsabilidad por ejemplo (producción, comercialización, finanzas, etc.); son decisiones relativamente más fáciles y que implican un menor grado de responsabilidad.
- **Dirección Operativa:** Se trata del nivel directivo más bajo el cual toma decisiones de carácter rutinario que compromete varios recursos y con un corto alcance en el tiempo; requieren ante todo conocimientos técnicos de la materia objeto de la decisión

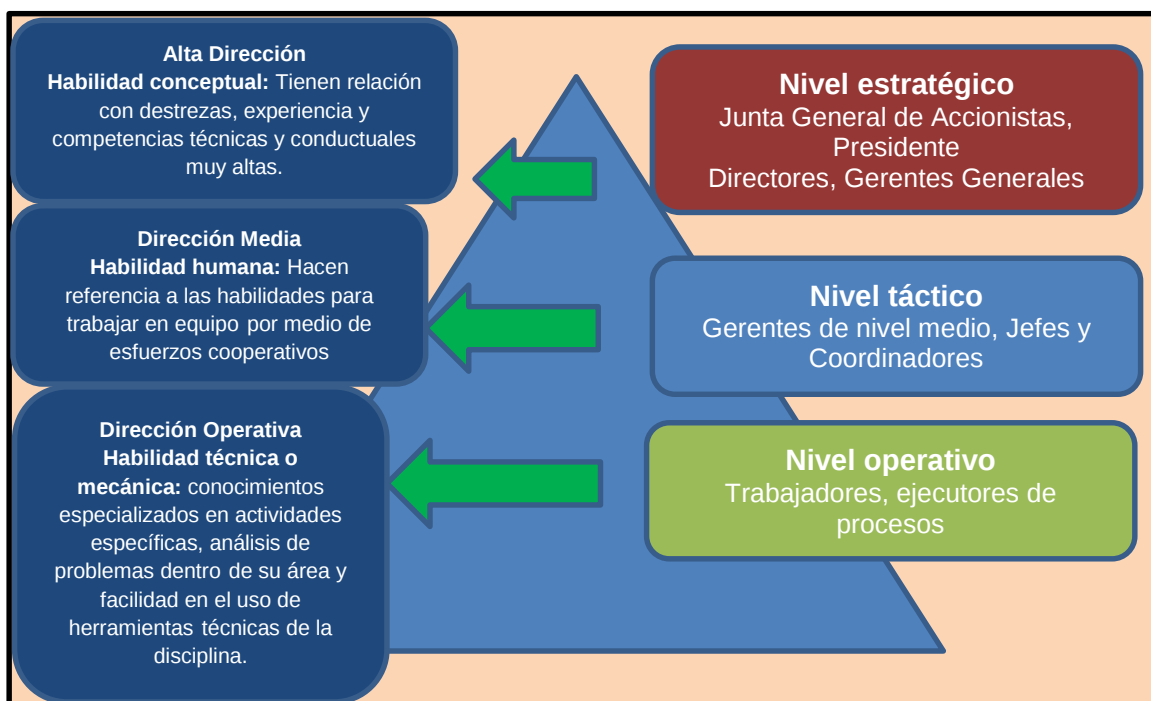


Figura 78. Niveles de la dirección
Fuente: Elaborado por la Autora

Como se puede observar en la figura anterior cada nivel directivo requiere de ciertas habilidades que son capacidades y conocimientos que un líder posee para llevar a la organización al sitio deseado y esto obviamente se entrelaza con los tipos de dirección y estilos de liderazgo.

4.1.3.6 Técnicas de dirección

Son herramientas que sirven para asegurar la motivación, compromiso, adecuado clima laboral y retroalimentar el sentir de los colaboradores de la organización, ya que se requiere constantemente la influencia interpersonal del administrador, quien a partir de aplicar estas técnicas logra que sus subordinados alcancen los objetivos propios de su clase de puesto y por ende los objetivos de la organización. Estas técnicas deben estar acompañadas de seguimiento, supervisión, buena comunicación, observación, intuición y motivación.

Cuando existen conflictos o problemas que se interponen al logro de las metas organizacionales, los directivos están obligados a pensar en soluciones y visualizar nuevas estrategias y alternativas como las que ofrece la implementación de estas técnicas; en la siguiente figura se puede observar que las técnicas de dirección deben ser cualitativas utilizando herramientas no medibles como la observación, uso de los demás sentidos e incluso la intuición y cuantitativas utilizando técnicas medibles como tabulaciones de datos y análisis financieros o estadísticos. A continuación, se presenta una gráfica acerca de las técnicas de dirección (Siguiendo página)

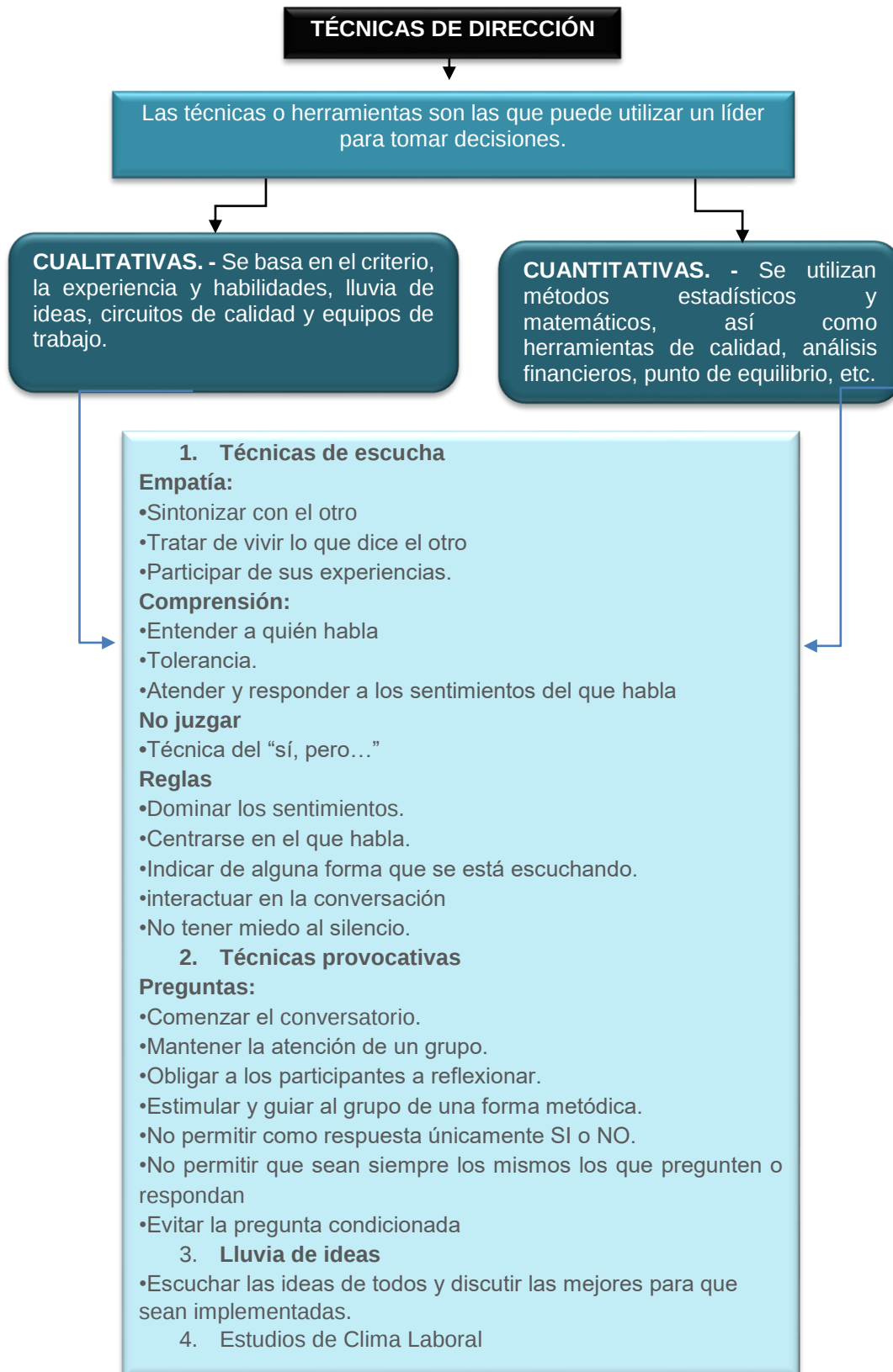


Figura 79. Técnicas de Dirección
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:

Luego de estudiar la teoría del tema Dirección dentro del Proceso Administrativo, debes consultar en una o varias revistas LÍDERES de cualquier fecha los siguientes artículos:
Líderes Women;
Emprendedores;
Empresas;
Personaje
(La revista LÍDERES es uno de los suplementos que circula con el Diario el Comercio)

**Actividad a ser desarrollada:**

Luego de escoger los cuatro artículos leerlos y analizar el contenido de: “Dirección dentro del Proceso Administrativo”; relaciona la teoría estudiada en este libro con el ejemplo práctico que leerás en la revista LÍDERES; para desarrollar esta actividad utiliza esta matriz:

Artículo de LÍDERES	Tema del libro
Segmento: Líderes Exprés	Principios de Dirección: Aquí desarrollar con cual o cuales principios se relaciona.....
Nombre del Artículo: Infinix se asocia con el Centro de Ciencias Tesla para inspirar a más generaciones	Tipos de Dirección: Aquí desarrollar con cual o cuales tipos se relaciona.....
Resumen del artículo:	Técnicas de Dirección: Aquí desarrollar con cual o cuales técnicas se relaciona.....

Deberás repetir la matriz por cada segmento y artículo.

Resumen de

Dirección



Definición:

Gestiona, dirige y motiva a los miembros de la organización para el logro de las metas establecidas.



Rol:

Dirigir y coordinar las actividades de los miembros de la organización.



Características:

- Liderazgo
- Comunicación
- Efectiva
- Motivación
- Toma de decisiones
- Supervisión



Tipos:

- Dirección Autocrática
- Dirección Democrática
- Dirección Participativa
- Dirección Situacional

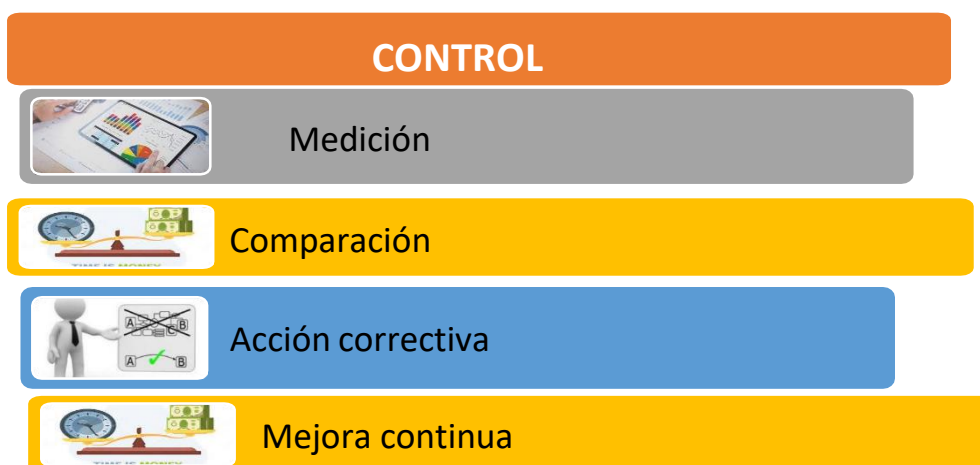


Objetivos:

- Orientar a los empleados para lograr los objetivos de la organización y a la vez motivar para aumentar la productividad y el compromiso
- Fomentar la cooperación y el trabajo en equipo

4.1.4 El control dentro del Proceso Administrativo

“El control en una organización sirve para evitar errores y corregir los ya existen”



Cuando se habla de control dentro del proceso administrativo se refiere a la fijación y socialización de una serie de parámetros que permitirán aplicar la normativa tanto interna como externa para poder ejecutar lo preestablecido en las etapas de planificación y organización; de hecho, el control también evalúa el cumplimiento de las actividades como fueron planificadas y permite corregir cualquier situación que desvíe a la empresa del cumplimiento de los objetivos planteados.

Se puede afirmar que el control dentro del proceso administrativo en las organizaciones es de gran importancia, puesto que permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos, contra los esperados originalmente en la etapa de planificación, a fin de corregir o prevenir errores.

Cuando el objeto de control son las personas, suelen utilizarse mecanismos de control más o menos estrictos. Los más estrictos son básicamente: la supervisión directa, el establecimiento de estándares de procedimientos, normas y reglas que formalizan el comportamiento del trabajador, la centralización, la fijación de objetivos y los sistemas de recompensas. Otros mecanismos son menos directos que los anteriores, es el caso de la especialización del puesto de trabajo, los sistemas de evaluación del desempeño donde se controla al individuo a través de ratios u otros indicadores que sirven de estándares, análisis o levantamiento de carga laboral, diseño de puestos, la asesoría, la formación, la selección y la cultura organizativa.

En caso del control del área financiera, la programación y control de presupuestos y los indicadores financieros (balance y cuenta de resultados y el uso de ratios financieros como la liquidez, el apalancamiento, la rotación de inventarios, la rentabilidad) son algunos de los medios más frecuentemente empleados.

Respecto al control de operaciones, algunos de los mecanismos citados suelen ser: la gestión de inventarios, la planificación de las necesidades de material, los métodos PERT o técnicas de revisión y evaluación de programas, el control estadístico de la calidad y los controles de mantenimiento.

4.1.4.1 Principios de control

Según Múnich Galindo y García Martínez (2009). La aplicación racional del control debe fundamentarse en los siguientes principios:

Fundamentarse en los siguientes principios:



Figura 80. Principios del Control

Fuente: Elaborado por la Autora

4.1.4.2 Etapas de control

Un efectivo proceso de control en las organizaciones se debe caracterizar por las etapas básicas que se desarrollan en la figura a continuación:

Etapas de control

Establecimiento de estándares.

Un estándar puede ser definido como una unidad de medida que sirve como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control; estos estándares pueden ser:

Estadísticos. (Históricos, análisis de datos);

Fijados por apreciación. a manera de juicios de valor como resultado de las experiencias pasadas del administrador ;y

Técnicamente elaborados, fundamentados en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica.

Medición de resultados. Consiste en medir la ejecución y los resultados, mediante la aplicación de unidades de medidas, que deben ser definidas de acuerdo con los estándares; estos pueden ser índices o indicadores de gestión.

Corrección. La utilidad concreta y tangible del control está en la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares

Retroalimentación. Posterior a la obtención de resultados, estos deben ser socializados para evitar que se presenten los mismos errores a futuro; la retroalimentación hace que este proceso se convierta en cíclico.

Figura 81. Etapas del Control
Fuente: Elaborado por la Autora

Dentro de las distintas etapas del control se puede observar primero que el control es **cíclico**; ya que posterior a identificar y corregir errores, estos deben ser retroalimentados para evitar incurrir en los mismos a futuro; otra característica importante que se evidencia en las etapas de control es que este es **sistemático** ya que cada una de sus etapas aporta y conduce a la otra provocando una reacción en cadena; finalmente debe ser **preciso**, para lo cual se fijan inicialmente los estándares que permitirán realizarlo de manera medible.

4.1.4.3 Tipos de control

Normalmente en cualquier tipo de organización se desarrollan tres tipos de controles que son: Previo o Preventivo; Concurrente y de Retroalimentación; en la figura siguiente se puede observar en síntesis el concepto y características de cada uno.



Figura 82. Tipos de Control
Fuente: Elaborado por la Autora

El control es una actividad de trabajo que asegura que la organización se encuentre realizando de manera adecuada las actividades previstas en la etapa de Planificación; no solo para cumplimiento de los objetivos organizacionales sino también de la normativa que regula cada actividad. También ayuda a que la organización planifique de acuerdo a sus posibilidades y recursos disponibles, otorgándole un rumbo adecuado a la planificación, organización, dirección y control.

4.1.4.4 Niveles del control

Utilizando la misma figura piramidal de las etapas de Planificación y Dirección, se puede observar también que la etapa del Control se diferencia según la estructura organizativa. Así, en los niveles más altos de la jerarquía se suele aplicar un control estratégico y en los otros dos niveles se usan los controles coercitivos que son el táctico y el operativo.

En la siguiente figura se puede observar que mientras más alto es el nivel jerárquico, este debe ejercer control sobre las actividades de su equipo de trabajo, dirección o unidad en la que se encuentran sus subordinados; y en el último nivel que sería el operativo solo puede ejercer el control sobre sus propias actividades.

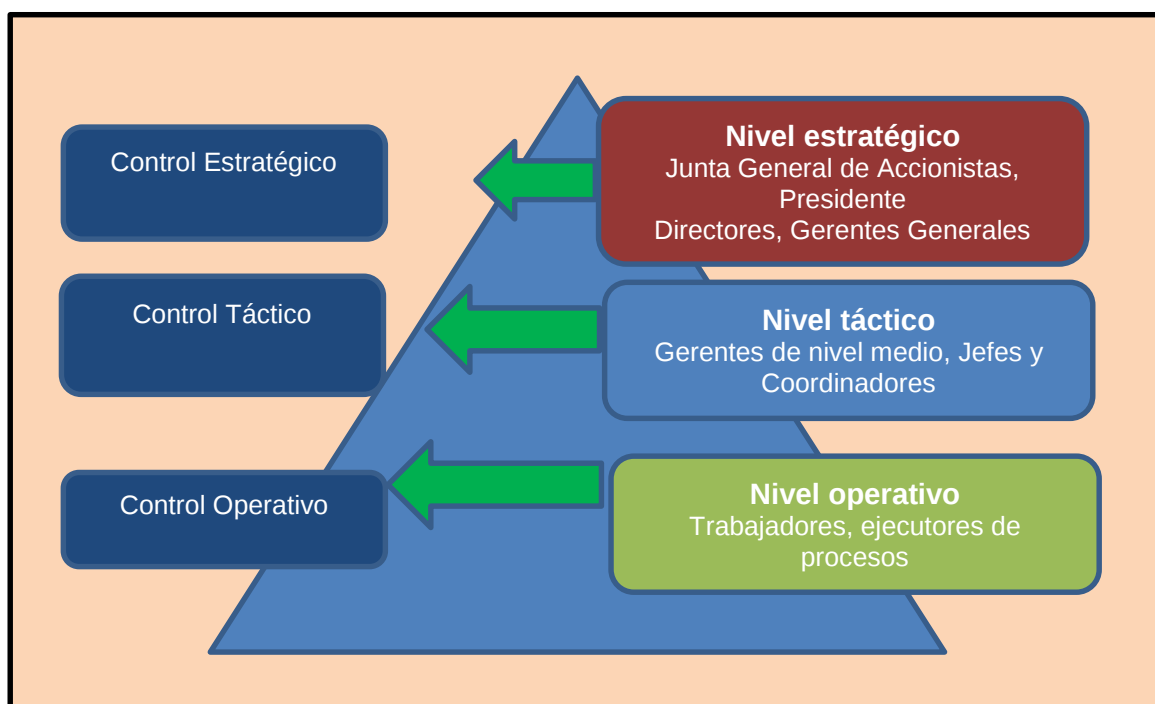


Figura 83. Niveles de Control
Fuente: Elaborado por la Autora

4.1.4.5 Indicadores de control

El seguimiento de un indicador es necesario para saber en qué punto nos encontramos frente al cumplimiento de las metas, es decir del valor final del indicador y que determina en qué momento se cumplió con el objetivo; no basta con definir buenos indicadores y metas realizables. Debe existir un proceso de seguimiento que permita a los interesados saber si esas metas se van a alcanzar. Además, dicho proceso debe "brindar información relevante para tomar decisiones correctivas o preventivas para la próxima planificación, lo cual hace que el control sea un proceso cíclico.

Los indicadores de control son los que darán a la administración la información necesaria para realizar cambios o proponer mejoras, incentivos o conclusiones las cuales serán medidas o comparadas con periodos anteriores, para poder proyectar las siguientes planificaciones de manera más real.

En la figura a continuación se pueden observar los diferentes tipos de indicadores que existen, como se entrelazan y en qué casos se aplican y lo que se pretende obtener al final que es la Eficacia, eficiencia y Efectividad.

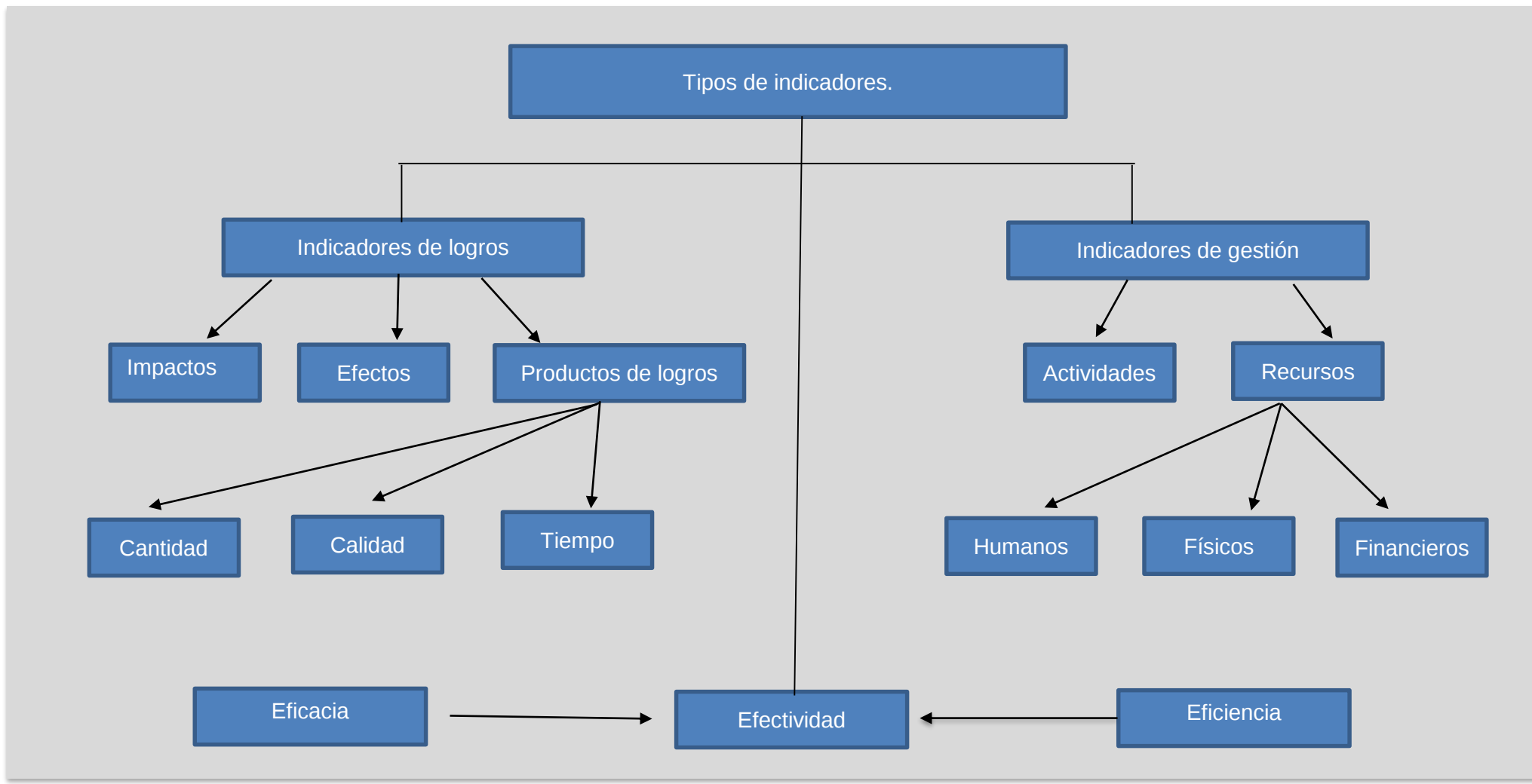


Figura 84. Indicadores de control
Fuente: Elaborado por la Autora

Ahora es tu turno:
Mira el siguiente video:
https://youtu.be/5x9gaUMlxPo?si=t_EtK2jJy8PiwKeG



Actividad a ser desarrollada:

Luego de mirar el video y analizar el contenido de: “Control dentro del Proceso Administrativo”; realiza un ensayo que contenga:

Introducción de ½ página;

Desarrollo con por lo menos dos infografías

Conclusiones de cómo utilizar y para qué sirve el control

Mira y analiza la Figura 89 y escoge diez tipos de índices y pon un ejemplo real de cada uno; para ello puedes investigar en organizaciones reales que los usan.

Resumen de Control



Definición:

Medir y Evaluar el desempeño real de una organización o proceso frente a los estándares establecidos, identificar desviaciones y tomar medidas correctivas si es necesario



Rol:

Asegurar que todo el proceso se desarrolle de acuerdo con los planes acordados.



Características:

- Retroalimentación
- Medición
- Comparación
- Acciones Correctivas
- Continuidad



Tipos:

- Control Preventivo
- Control Concurrente
- Control de Retroalimentación



Objetivos:

- Evaluar el desempeño y los resultados
- Asegurar que los recursos se utilicen eficientemente
- Mantener el cumplimiento de las normas y regulaciones.

Tareas de la Unidad

Observe tres capítulos del programa Jefe Encubierto y narre de que se trató cada caso, con el nombre de la empresa y los datos más relevantes en no menos de 10 líneas cada caso; posteriormente vincule cada uno de los casos con el contenido de esta unidad, respecto a cada uno de los componentes del proceso administrativo que usted observó en los programas.

Glosario

- **Abastecimiento:**

Es la actividad económica encaminada a cubrir las necesidades de consumo de una unidad económica en tiempo, forma y calidad, como puede ser una familia, una empresa, aplicándose muy especialmente cuando ese sujeto económico es una ciudad.

- **Arbitrariamente:**

Se utiliza mayormente como un adjetivo calificativo para dar cuenta de aquella persona que, en determinado momento, o como característica de su forma de ser, actúa de modo injusto o movido exclusivamente por sus caprichos.

- **Ayllus:**

Es una forma tradicional de comunidad social originaria de la región andina, de los incas, que se consideraba descendiente de un lejano antepasado común.

- **Contrarrestar**

Disminuir o anular el efecto o la influencia de cierta cosa o situación sobre otra cosa o situación.

- **Contemporáneo**

Se denomina a todo aquello que sucede en el tiempo presente y que pertenece al período histórico de tiempo más cercano a la actualidad. Como adjetivo calificativo, el término sirve para señalar todos los hechos, circunstancias o fenómenos que toman lugar en el tiempo presente y que son parte de una realidad particular actual.

- **Cosmovisión**

Visión del mundo, es una imagen o figura general de la existencia, realidad o “mundo” que una persona, sociedad o cultura se forman en una época determinada; y suele estar compuesta por determinadas percepciones, concepciones y valoraciones sobre dicho entorno.

- **Factibilidad:**

Se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas, es decir tomando en cuenta los recursos con los que se cuenta para su realización.

- **Fuerzas exógenas:**

Son las fuerzas externas de una organización ya sean financieras, políticas, tecnológicas, socioculturales o medioambientales. Son aquellas que surgen fuera de la organización, generando la necesidad de cambios de orden interno.

- **Fuerzas endógenas:**

Las fuerzas que se encuentran en el ambiente interno de una organización lo constituyen todos los elementos internos que influyen en ella, como son los incentivos, el clima organizacional, el liderazgo, el cumplimiento de normas y valores, etc.

- **Golpe de Estado**

Cuando una persona se toma el poder por la fuerza sea civil o militar; por fuera de las normas previstas en la Constitución.

- **Hábitat**

En un ecosistema, el hábitat es el lugar donde vive la comunidad (fauna y flora). Consiste en el espacio que reúne las condiciones adecuadas para que la especie pueda residir y reproducirse, perpetuando su presencia.

- **Inclusión**

Acción o efecto de incluir.

- **Incompatible**

Se refiere a que no existe compatibilidad, si referimos a la naturaleza, toda la contaminación generada por el ser humano, es totalmente incompatible a ella.

- **Inflación**

Comprende a un proceso económico provocado por un desequilibrio entre la producción y la demanda, donde los productores tienden a realizar una subida de precios en los productos y servicios que ofrecen.

- **Interrelación**

Relación existente entre dos o más variables de cualquier tipo.

- **Instaurar**

Establecer, una ley o una costumbre tras un hecho social o histórico como, por ejemplo: tras las revueltas libertarias se instauró un nuevo orden.

- **Intergubernamental**

Relación existente entre dos o más gobiernos; quienes pueden realizar acuerdos de mutua cooperación, en cualquiera de los aspectos de interés para las naciones, puede ser comercial, económica, política, tecnología, cultural, social, etc.

- **Inviabile**

Que no tiene posibilidades de ser llevado a cabo, si se trata de un proyecto, quiere decir que este no tendrá futuro.

- **Macroeconomía:**

La macroeconomía es una rama de la economía que se ocupa del estudio, diseño y gestión de los comportamientos económicos globales de un país. Esto incluye el análisis de factores como el crecimiento económico, la inflación, el desempleo y las políticas fiscales y monetarias.

- **Mitigación**

Se entiende también por mitigación al conjunto de medidas que se pueden tomar para contrarrestar o minimizar los impactos ambientales negativos que pudieran tener algunas intervenciones antrópicas.

- **Plurinacionalidad:**

Un estado plurinacional es una sociedad con varias naciones unidas en un solo estado con un gobierno representativo plurinacional y una Constitución política única.

- **Período**

Espacio de tiempo marcado por diferentes eventos sociales o históricos.

- **Poder adquisitivo:**

Está determinado por los bienes y servicios que pueden ser comprados con una suma específica de dinero, dados los precios de estos bienes y servicios.

- **Presidente Constitucional**

Aquel elegido bajo la forma que establece la Constitución, en el Ecuador la Constitución vigente, dice que deberá elegirse el presidente por votación popular, secreta y universal.

- **Presidente encargado**

Aquel que asume la presidencia de forma provisional tras producirse algún hecho que imposibilite que el presidente titular ejerza su mandato, esta figura es completamente legal.

- **Presidente interino**

Aquel que asume la presidencia de forma provisional tras producirse algún hecho que imposibilite que el presidente titular ejerza su mandato y siempre y cuando algún organismo como la Asamblea Nacional, el Congreso o antiguamente la Junta Militar lo nombren; esta figura no se encuentra en la Constitución por lo que también se entendería anticonstitucional implementarla.

- **Rédito**

Es la cantidad de dinero que produce periódicamente un capital.

- **Remuneración o Salario:**

Es la suma de dinero que recibe de forma periódica un empleado público o trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de una tarea específica o fabricación de un producto definido.

- **Servidumbre**

Conjunto de personas que trabajan como criados o esclavos para otras personas que los someten.

- **Socio Estratégico:**

Puede ser una persona, entidad o empresa que realiza una alianza con otra, teniendo como objetivo obtener resultados de crecimiento mutuo, para esto ambas partes deben beneficiarse con el resultado final.

- **Terratenientes:**

Aquel individuo que posee tierras, especialmente de grandes extensiones agrícolas orientadas a la cría de ganado y al cultivo de cereales.

Bibliografía

- Asamblea Nacional, E. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. (A. d. Ecuador, Ed.) Manabí, Montecristi, Ecuador: Registro Oficial 449.
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Diferenciación de zona geográfica*. Quito: Banco Central del Ecuador.
- Becerra, H. (1994). *Historia Universal 2*. Quito: Hector Becerra.
- Cultural S.A. (2004). *Historia Universal*. Madrid - España: Emegé.
- Dialnet. (23 de junio de 2016). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Recuperado el 21 de mayo de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2506526>
- Diario el Comercio. (29 de Diciembre de 2016). Auge de vivienda en Ecuador. *Diario el Comercio*, pág. 16.
- INEC. (2018). *Cifras*. QUITO: INSTITUTO ECUATORIANO DE ESTADISTICAS Y CENSOS.
- Méndez, M. L., Rey, T. d., & Fernandez, R. M. (2003). *PROGRAMA UNIVERSAL DE ESTUDIOS - HISTORIA UNIVERSAL*. Madrid: España.
- Mesia, A. C. (Septiembre de 2015). *Equilibrio ecológico*. Obtenido de <http://fisica2015equilibrioecologico.blogspot.com/2015/09/que-es-equilibrio-ecologico-el.html> Anna Claudia Mesia
- MINGOTE, J. (2011). *SCIELO*. Obtenido de El trabajador con problemas de salud mental: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0465-546X2011000500012
- Mooney, J. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo Segunda Edicion*. Mexico : Pearson Education .
- Nacional, A. (2008). *Constitución de la República del Ecuador 2008*. Montecristi, Ecuador: REGistro Oficial. Obtenido de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- NIETO, X. (2022). *Desarrollo Organizacional Modelo Ecuatoriano* (Tercera ed.). Quito, Ecuador.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, ISSN 0717-9952, Vol. 86, Nº. 1, págs. 58-77.
- Portillo, L. (2010). *Historia Universal*. Obtenido de Historia Universal: <http://www.historialuniversal.com/2010/08/edad-moderna.html>
- PREMAP, C. (04 de abril de 2017). *¿Qué es la seguridad en el trabajo?* Obtenido de Prevencion fremap: <http://www.prevencionfremap.es/blog/seguridad-trabajo/>
- Profesor en línea. (2015). *www.profesorenlinea.com*. Obtenido de <http://www.profesorenlinea.cl/universalhistoria/Roma/IMPERIOROMANO.htm>
- Quito, f. y. (s.f.). *Quito, find your aventure*. Obtenido de <http://www.quitoadventure.com/espanol/informacion-ecuador/historia/historia-ecuador/república-comienzos-ecuador.html>
- Revista Lideres/Diario el Comercio. (2017). Déficit de vivienda en Ecuador. *Revista Líderes*, 18.
- Vértice, S. (2008). *Estructuras Organizativas*. Malaga: Publicaciones Vértice S.L.
- Ycaza, P. (1996). *Desarrollo Historico de la economía ecuatoriana*. Quito - Ecuador: Instituto de Estudios Administrativos.

ANEXO 1 EJEMPLO DE DIAGNOSTICO SITUACIONAL APLICADO A UN LABORATORIO DE MICROBIOLOGÍA (REALIZADO EN EL AÑO 2020 POR LA AUTORA DEL LIBRO)

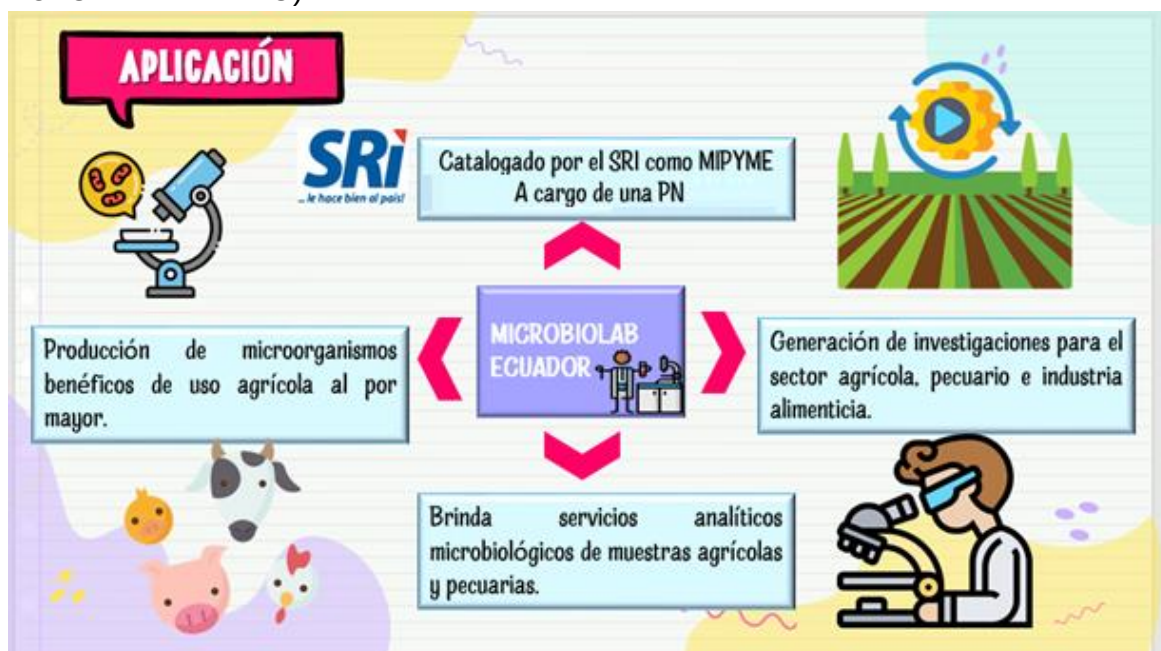


Figura Anexo. 1. Ejemplo de Diagnostico Situacional
Fuente: Elaborado por la Autora

INTRODUCCIÓN

MICROBIOLAB ECUADOR es un laboratorio catalogado por el SRI como MIPYME a cargo de una persona natural; el laboratorio actualmente funciona con cuatro líneas principales:

- La primera y más importante es la generación de investigaciones para el sector agrícola, pecuario e industria alimenticia; que entre otros resultados ha generado un banco de cepas ecuatorianas; y mayor calidad y tiempos de preservación de alimentos.
- La segunda es brindar servicios analíticos microbiológicos de muestras agrícolas y pecuarias como: Control de Calidad de Bioinsumos, Fitopatología de cultivos vegetales, Bioensayos de fungicidas y plaguicidas; detección y aislamiento de diferentes microorganismos tanto benéficos como potenciales patógenos para estudios de investigación y aplicaciones en el sector agrícola; y
- La tercera es la producción de microorganismos benéficos de uso agrícola al por mayor. Los microorganismos que se comercializan son tanto bacterias como hongos en presentaciones en sólido y líquido; MICROBIOLAB ECUADOR brinda a sus clientes la factibilidad de hacer sus mezclas y comprar las cantidades de acuerdo con sus necesidades.
- Asesoría técnica a fin de que los agricultores obtengan cada vez mejores resultados en sus plantaciones: se realizan capacitaciones en las plantaciones

para que sean ellos mismos quienes produzcan y manejen sus microorganismos; asesoría en la adquisición y manejo de equipos e insumos; instalación de laboratorios de uso agrícola (normalmente a plantaciones grandes); asesoría en validación y acreditación de métodos microbiológicos en laboratorios de alimentos.

Sin embargo, en los sectores agrícola, pecuario y alimenticio ecuatorianos existen muchas cosas por hacer; especialmente en las líneas que maneja MICROBIOLAB ECUADOR; esto con la finalidad de mermar la importación de insumos agrícolas y pecuarios y mejorar la calidad y por qué no igualar la excelencia de otros países, a fin de que las frutas, verduras y alimentos ecuatorianos logren posicionarse en el mercado extranjero como lo hizo el banano.

El equipo de trabajo con el que cuenta MICROBIOLAB ECUADOR tienen los conocimientos y experiencia necesarios para aportar con más líneas de investigación que a su vez generaran más productos y servicios; pero la capacidad instalada aún es escasa; por lo que falta infraestructura y equipos que permitan esta diversificación.

Misión

Proporcionar servicios y productos microbiológicos confiables, oportunos y eficientes para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de un equipo humano altamente calificado, utilizando estándares de calidad y mejora continuas; que permiten brindar al cliente el mejor servicio.

Visión

Hasta 2025 llegar a ser la empresa líder en lo que se refiere a análisis microbiológicos de muestras agrícolas y pecuarias; ser un laboratorio eficiente, ágil y actualizado, que por medio de la investigación continua ofrecer productos y servicios que sirvan para erradicar plagas y mejorar cultivos y producción pecuaria, para aportar al desarrollo de estos sectores en nuestro país.

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

Por medio de este análisis se pretende determinar la factibilidad que tendrá el proyecto, a fin de obtener la información suficiente que permita realizar un diseño del mismo en las siguientes fases. Este diseño a su vez permitirá determinar las necesidades de los posibles clientes, en función de la información proporcionada principalmente la del entorno externo.

Tomando en cuenta que el diagnóstico es un proceso de análisis y síntesis de necesidades detectadas, en el mismo se realiza la descripción de los distintos componentes iniciando por el entorno externo que a su vez se analizara en un Macro ambiente y Micro ambiente para analizar finalmente el Entorno Interno.

ANÁLISIS EXTERNO

MICRO AMBIENTE

Clientes

Microbiolab ya cuenta con una cartera de clientes; los que con cada día son más por la conciencia ecológica que adquirieron los productores, especialmente en este último tiempo debido a la pandemia.

Pero también se prevé captar más clientes con la diversificación de productos y servicios; lo cual es muy posible ya que en los sectores agropecuario y alimenticio se busca la sostenibilidad de la producción por medio de prácticas sanas con las que obtendrán máxima calidad en sus alimentos, tanto de origen animal como vegetal, de un modo que ayude a conservar la fertilidad del suelo mediante la utilización óptima de los recursos naturales.

Proveedores

Los insumos que necesita Microbiolab se los encuentra con facilidad; los materiales que se adquieren son pocos y también se los obtiene con facilidad incluso en el medioambiente; respecto a los equipos que se necesita para diversificar la producción se los encuentra incluso en el mercado ecuatoriano.

Organismos de Control

Existen varios organismos de control para el laboratorio; los generales son SRI e IESS, y cabe recalcar que el laboratorio se encuentra al día en sus obligaciones; adicionalmente también existen otros organismos de control ya más directos del giro de negocio, como son:

Municipio de Quito por medio de la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria

El laboratorio cuenta con los permisos y paso las inspecciones realizadas por la Agencia de Control y Vigilancia Sanitaria, por lo que cuenta con el permiso de funcionamiento.

Cuerpo de Bomberos del Distrito Metropolitano de Quito.

La distribución física del laboratorio actualmente, así como la distribución posterior con la puesta en marcha del proyecto, estará enmarcada en las Ordenanzas y demás Normativa del Cuerpo de Bomberos; por lo que cumplirá los parámetros a evaluar y también contará con el permiso de funcionamiento respectivo.

Agrocalidad

La Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro – AGROCALIDAD es la encargada de implementar y promover la norma “Buenas Prácticas Agropecuarias”, que comprende el conjunto de prácticas y procedimientos productivos que se orientan a garantizar, la calidad, inocuidad, protección del ambiente y la salud de los trabajadores agropecuarios, integrando en la misma los diversos requerimientos de la normativa internacional; con estos antecedentes cabe mencionar que tras la inspección y seguimiento respectivo la Agencia otorgó el permiso de a Microbiolab.

Servicio de Acreditación Ecuatoriano

El Servicio de Acreditación Ecuatoriano SAE es el organismo público ecuatoriano que se encarga de la acreditación de los organismos de la evaluación de la conformidad; cuando se implemente este proyecto se prevé cumplir con toda la normativa del organismo a fin de acreditar las prácticas del laboratorio que sin duda apoyaran a los clientes para acreditar a su vez su en la cadena productiva.

Los trámites que exigen los organismos de control son accesibles; por lo que el cumplimiento de toda esta normativa que exigen las Agencias de Control hace que se genere una.

Competencia

Existe competencia indirecta ya que en Ecuador se comercializan agroquímicos que son dañinos para el medio ambiente; por otro lado también se importan productos similares a los que se producen actualmente o los que se producirán a futuro con la expansión del proyecto en Microbiolab pero son cepas de bacterias u hongos generados en otro entorno que muy posiblemente no den los resultados esperados; adicional e ello los proveedores extranjeros mantienen ventas restringidas por lo que tampoco es fácil adquirir estas cepas. Al no existir competencia directa es una.

MACROAMBIENTE

Factores políticos

Actualmente en el Ecuador y el mundo entero se encuentran atravesando una crisis sanitaria producto de la pandemia; pero justamente por ese motivo se generan políticas públicas de apoyo a emprendimientos innovadores por medio del Fondo Emprende, dando especial énfasis a los proyectos que desarrollen Biotecnología, llamándola **Área Priorizada**. Por medio de este proyecto se pretende alcanzar el financiamiento requerido para el desarrollo; por lo cual el factor político ecuatoriano es considerado como.

Factores económicos

Nuevamente por efecto de la pandemia se está viviendo una crisis económica a nivel mundial; pero por medio del Fondo Emprende otorga el financiamiento requerido para el proyecto innovador que Microbiolab está generando; pero es un ganar – ganar, ya que se expande el laboratorio, crecen los sectores agropecuario y alimenticio y el gobierno también tiene rédito; ya que el otorgamiento del fondo estipula que para el caso de los emprendimientos innovadores aprobados por la Junta del Fideicomiso que finalizaron el proceso de implementación conforme el cronograma de inversión y que se pongan en marcha y produzcan ganancias económicas en un plazo no mayor a 3 años, el Estado participará de la titularidad y beneficios económicos de dicho emprendimiento, de entre el 5% y el 10%, según lo establezca el Contrato de Inversión

Por otro lado, la crisis económica a nivel mundial ha perjudicado a varios sectores; a pesar que la cadena alimentaria es uno de los sectores menos golpeados; puede darse

el caso que el poder adquisitivo de los productores se vea mermado debiendo incluir en reducción de costos aún a riesgo de perder su inversión.

Factores Socio – Culturales

Actualmente la ciudadanía está haciendo cada vez más conciencia ecológica por lo que consumen productos alimenticios nutritivos y que además con sus prácticas cuiden al medio ambiente, al ofrecer productos que ayudan a generar mejores alimentos que serán muy demandados por el consumidor final se genera una.

Factores Ambientales

El proyecto beneficia al Medio Ambiente ya que genera procesos agropecuarios y de producción alimenticia ecológicos, que respetan al medio ambiente utilizando siempre métodos de cultivo biotecnológicos a través de medidas preventivas para el control de las plagas, enfermedades y generación de productos alimenticios con mejores características nutricionales.

Demográficos

Cada vez existen más empresas agropecuarias y alimenticias por lo que cada día el nicho de mercado se expande; este tipo de empresas no sufrieron mucho las consecuencias de la pandemia ya que generan bienes que suplen necesidades básicas del ser humano como es la alimentación; otro tipo de empresas que producen bienes suntuarios o que no se encuentran en el primer nivel de las necesidades básicas del ser humano si sufrieron las consecuencias e incluso quebraron; haciendo que en esos sectores cada vez existan menos empresas.

ANÁLISIS INTERNO

Presupuesto

Desde que se creó el laboratorio los ingresos han sido mayores a los egresos; incluso ahora se cuenta con un presupuesto para adquisición de un lugar físico más amplio; que permita también la diversificación en investigaciones, productos y servicios que se prevé tener de acuerdo a este proyecto; pero si se requiere de una inversión externa que permita también comprar los equipos e insumos necesarios para la nueva puesta en marcha; lo cual se espera tener con el Fondo Emprende.

Infraestructura y Equipos

Actualmente se cuenta con infraestructura básica adaptada para el laboratorio; también se cuenta con varios equipos con los que hasta el momento se han realizado las experimentaciones e investigaciones y generado los productos y servicios comercializados; pero claro que esto no resulta suficiente para el cambio que se pretende dar a las prácticas agropecuarias y alimenticias; adicional que como se mencionó todo ha sido adaptado.

Ubicación física del proyecto

Actualmente el laboratorio se encuentra en el sector urbano de la ciudad de Quito Calle: DE LAS RETAMAS Numero: E1-135 Intersección: PABLO CASALES; pero a pesar de las adaptaciones físicas realizadas en los últimos cinco años el laboratorio aún no tiene la distribución adecuada y funcionabilidad que debería para las necesidades actuales y la expansión que se pretende; así como la atención a los clientes y proveedores. Se adquirió recientemente la oficina 304 del Edificio Torre Centre ubicada en la Av. Amazonas y, Guayas, Quito 170506; en ese nuevo lugar también se podrá realizar un diseño y planificación arquitectónica para aprovechar cada espacio.

Personal

Una de las fortalezas más grandes del proyecto es precisamente su capital humano; ya que el equipo de trabajo cuenta con: experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas y competencias necesarias para desarrollar el proyecto.

Know how

El saber hacer es otra de las fortalezas más grandes ya que la cabeza del proyecto, domina las técnicas para desarrollar las investigaciones que han generado los productos y servicios comercializados por Microbiolab.

Formación

La formación del equipo de trabajo es el adecuado para llevar a cabo el proyecto, para el giro del negocio y para el desarrollo de todas las líneas de acción que tiene actualmente Microbiolab así como para la expansión que se pretende.

El contenido de este libro es de propiedad intelectual de la autora, no se autoriza realizar una copia total o parcial de este documento. En caso de referenciar este parte de este libro, se deberá citarlo de acuerdo a las normas vigentes.

ISBN: 978-9942-45-097-5

Quito – Ecuador