



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MAZATLÁN

Departamento de ciencias
Metal-Mecánicas

Ingeniería Mecánica

Apuntes de la asignatura:

PROCESO ADMINISTRATIVO

Clave: MER-1024 / SATCA: 2-1-3

Autor

M. A. José Fausto León Jacobo

Febrero de 2024, Mazatlán, Sinaloa

Índice General

Índice de figuras

Índice de cuadros

Contribución académica	4
Introducción	5
Tema 1. U1. Introducción al Proceso Administrativo	7
Tema 2. U2. Mecánica del PA: Planeación	30
Tema 3. U3. Mecánica del PA: Organización	40
Tema 4. U4. Dinámica del PA: Dirección	51
Tema 5: U5. Dinámica del PA: Control	63
Tema 6: U6. Dinámica del PA: RRHH	78
Referencias consultadas	85

Índice de figuras

1.1	Modelo de sistema	21
2.1	Proceso planeación	30
2.2	Importancia planeación	30
2.3	Análisis de proceso	34
2.4	Diagrama flujo	34
2.5	Diagrama Gantt	35
2.6	Análisis FODA	36
2.7	Tipología de la planeación	37
2.8	Principios de la Planeación	39
3.10	Proceso organizativo	40
3.11	Etapas del Proceso organizativo	44
3.12	Tipos de organización (estructura organizacional)	46
4.12	Proceso de Dirección	51
4.13	Etapas de proceso de dirección	55
4.14	Tipología del Liderazgo	58
4.15	Tipología de los Grupos de trabajo	62
5.16	Proceso de Control	63
5.16	Ciclo de Control	67
5.17	Métodos de investigación	71
6.18	Proceso de Integración de RRHH	76
6.19	Elementos del Diseño de puestos	78
6.20	Etapas del Proceso de selección	79
6.21	Elementos del diseño de puestos	81
6.22	Etapas de la selección	82

Índice de cuadros

1.1	Necesidades producto-servicio	25
1.2	Áreas básicas de una empresa	28
2.3	Principios de la Planeación	39
3.3	El flujograma como técnica de organización	49

Contribución académica

Esta participación en el primer semestre del año sabático, tiene por objeto motivar y fortalecer el interés de los estudiantes de Ingeniería Mecánica, compartiendo la experiencia y el conocimiento del Proceso Administrativo como asignatura relacionada con prácticamente con todas las asignaturas formativas del Ingeniero Mecánico como parte sistémica de las organizaciones, inicialmente como aprendiz y posteriormente en su desarrollo laboral, considerando que el propósito final es lograr la mayor eficiencia de la aplicación de los recursos personales, colaborativos y organizacionales y para ello, el Ingeniero Mecánico requiere conocer los diferentes caminos que se toman para establecer la definición, adquisición y aplicación de los recursos, en especial los RRHH.

Asimismo, es un intento, con la participación del profesor en diálogo áulico presencial, de eliminar el estigma de “asignatura de relleno”, considerando que la ingeniería no solo se trata de cálculos matemáticos ni diseño de objetos o partes mecánicas, sino que el resultado final, será la sinergia que generan las personas entre sí, desde diferentes niveles, jerarquías y combinaciones de saberes y muy especialmente de la comunicación para generar el clima laboral idóneo en una cultura organizacional, en la comunidad laboral para que, como hoja de ruta orientarse hacia los mejores logros en la actividad empresarial pública o privada, con responsabilidad social y con desarrollo sostenible.

Así pues, de ahí la importancia de motivar al análisis individual, autónomo con pensamiento crítico para participar activamente en el trabajo colaborativo de equipo, con apoyos para que se facilite la inmersión en la narrativa del Proceso administrativo y su relación e importancia para integrar en al ADN del egresado ingeniero, el conocimiento de la cultura administrativa en su formación durante su etapa estudiantil que le servirá de apoyo y basamento a la comprensión y operación de la práctica laboral.

Introducción

Estos apuntes tienen la intención de cubrir los contenidos temáticos del programa de la asignatura El Proceso Administrativo, como apoyo básico para el estudio y comprensión del Proceso Administrativo, sin detrimento de la necesidad de consultas adicionales a bibliografía especializada, pero también para comprender a ciencia cierta el proceso de integración en los sectores productivos, industrial, comercial y servicios como egresado o *Ingeniero trainee* o *Jr.* en formación (propietario de pequeña empresa o funcionario en el sector público).

La asignatura el Proceso Administrativo, contribuye a la formación del ingeniero mecánico en el uso de los principios de la Administración a fin de interpretar los objetivos, metas y propósitos de la acción organizacional a través de procedimientos, técnicas y herramientas propias de la administración.

El proceso administrativo es un gran conjunto instrumental de apoyo para el ingeniero mecánico como soporte para lograr la mejor participación en el funcionamiento de las operaciones particulares y generales de una pequeña, mediana o gran empresa.

Las prácticas sociales humanas incluyen las funciones y actividades que realizan los humanos. Igualmente, identificar las metas y objetivos de la empresa y fundamentalmente relacionados con el proceso.

Tomadores de decisiones y sus equipos de las diferentes áreas de gestión, actuando en diferentes niveles organizacionales.

Por tanto, la estructura formal que adopten en tiempo y forma de ejecución depende de su supervivencia.

Independientemente del nivel o campo en el que se desempeñen los ingenieros mecánicos, independientemente de la industria obtendrá aprendizajes sociales, privados, gubernamentales, de cumplimiento y supervisores de inspección.

Control o dirección, organización o planeación, todas las medidas administrativas están vinculadas entre sí lo que permitirá analizar procesos para generar indicadores que permitan generar y controlar el desarrollo y el bienestar empresarial.

Asimismo, estos apuntes, deberán complementarse con las asignaciones de trabajo y actividades académicas que hará el profesor. Este documento fue producto de la necesidad de contar con un apoyo más cercano y amable para el estudiante dadas las dificultades de integrar las asignaturas teóricas en el contexto tecnológico de la Ingeniería. El programa se integra con seis unidades temáticas las mismas que conforman el cuerpo de estos apuntes tales como 1. Introducción al **Proceso Administrativo**, 2. Mecánica del Proceso Administrativo: **Planeación**, 3. Mecánica del

Proceso Administrativo: **Organización**, 4. Dinámica del proceso Administrativo: **Dirección**, 5. Dinámica del Proceso Administrativo: **Control**, 6. **Recursos Humanos**. Asimismo, los complementan una serie de actividades académicas y autoevaluativas por cada unidad.

En general, esta asignatura contribuye a la formación del Ingeniero Mecánico, en la aplicación de los principios de la administración y los principios de cada elemento del proceso Administrativo, incluyendo su formación como estudiante, en tanto que él mismo es una empresa, una organización con objetivos, fines y propósitos particulares de equipo y de grupo. Condiciones formativas que te serán de gran utilidad en asignaturas subsiguiente y/o en el desempeño y desarrollo profesional en el futuro egresado, como ingeniero principiante y subordinado a la cultura organizacional de su inicial destino laboral.

DESARROLLO TEMÁTICO

U1-Tema 1.

Introducción al Proceso Administrativo

1.1 Definición y objetivos

Definición de administración. La etimología es la forma más común de explicar esto.

Origen de las palabras que expresan contenido de investigación. utilizado para ese propósito.

Los elementos de audio que lo componen. En nuestro caso:

La palabra administración se forma del prefijo ad, hacia; y *ministratio*, que viene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, que significa servir, y del sufijo ter, o poder que sirve como término de comparación. Así, La etimología nos da la idea que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta.

Delgado, C, (noviembre 2015). Etimología de la administración,
<https://claudiadelgado12.wordpress.com>

Así, entonces, existen varias definiciones, al igual que en muchas otras áreas del conocimiento. Sin embargo, podemos conceptualizarla de manera que sea fácil de comprender e incluir sus aspectos más importantes mediante el análisis y la síntesis de algunos importantes autores en la materia:

Koontz & O'Donnell. La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George R. Terry. "La Administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, mediante el uso de gente y recursos".

Henry Fayol. Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar a través de la gerencia.

José Antonio Fernández Arena. La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

UCBSP. (2007, pp. 45-54) Origen y desarrollo de la administración perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

1.1.1 Objetivos de la Administración.

La práctica administrativa en las empresas es el trabajo de desarrollar y aplicar conocimientos relacionados con la planificación, organización, dirección y control (proceso administrativo) de una empresa y tiene objetivos y metas en la misma dirección que las metas y objetivos del negocio, organización o empresa. Los administradores (directivos, gerentes, jefes de área o departamento y supervisores, etc.) deben poder tomar decisiones que efectivamente muevan a la empresa en la dirección correcta para lograr sus metas y objetivos. Tener en cuenta el uso eficaz de los recursos disponibles de la empresa para lograrlos. Además, utilizar herramientas como la innovación, la competitividad y el diseño de valor, ya sea económico o social, para los clientes y sus *stakeholders*. Los objetivos básicos de la administración de empresas son: Alcanzar de la manera más efectiva y eficiente todas las metas propuestas por la empresa u organización social.

Entender que la *eficacia* es cuando una empresa logra sus metas u objetivos deseados y que la *eficiencia* es cuando una empresa logra sus metas y objetivos utilizando los mínimos recursos económicos y en el menor tiempo posible. Esto, permite a la empresa beneficiarse de un trato justo

Los conceptos y propósitos para estructurar la definición de la administración dan la pauta para determinar su importancia.

Las condiciones que imperan en esta época actual de crisis, así como la necesidad de convivencia y trabajo colaborativo, requieren de una eficaz aplicación de esta disciplina que se reflejará en la eficiencia de la organización que la requiera.

Para corroborar lo anterior tomemos como base lo siguiente:

Las medidas administrativas son posibles donde existe organización social, pueden ser más necesarias dependiendo del nivel de complejidad.

Una empresa u organización para lograr el éxito, forzosamente, deberá tener una adecuada gestión y hacer posible un uso inteligente de los recursos físicos, financieros y humanos.

Por razones obvias, las grandes empresas son aquellas que tienen los controles administrativos, más claramente definidos. Por su tamaño y complejidad, la gestión científica y técnica es fundamental, con lo cual, su actuación es más efectiva.

Los procesos de gestión también son importantes para las pequeñas y medianas empresas. Porque mejorando los procesos de administración se pueden coordinar mejores factores como las máquinas, los movimientos de trabajo, los mercados, etc. y se puede alcanzar un mayor nivel de competitividad.

Mejorar la productividad en el ámbito socioeconómico es siempre una preocupación, pero con buenas prácticas administrativas el panorama cambiará, lo que no solo afectará a las empresas sino a la sociedad en su conjunto.

Construir una cultura administrativa de calidad es un requisito esencial para el país, ya que es necesario coordinar todos los factores relevantes. Crear bases esenciales que generen el desarrollo tales como: certificación, capitalización, calificaciones de los funcionarios, empleados, comunicación social, etc.

- Para todos los países, mejorar la calidad de la gestión es un requisito esencial, porque es necesario coordinar todos los factores relacionados para crear bases esenciales para el desarrollo tales como: capitalización, calificaciones de los funcionarios, empleados, etc.

UCBSP. (2007, pp. 45-54) Origen y desarrollo de la administración perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

Ahora bien, el egresado como ingeniero mecánico, además de dominar los principios y fundamentos de la transmisión y conversión de energía a través de máquinas y sistemas mecánicos, el diseño y los procesos de fabricación, también debe participar, en el tiempo y nivel, en la de planificación, organización, dirección y control de los procesos productivos mecanizados, buscando el control y aseguramiento total de la calidad, productos y la gestión de los recursos humanos. Tendrá que demostrar habilidades de liderazgo necesarias para trabajar en equipo, coordinar los esfuerzos del personal para lograr eficazmente los objetivos establecidos y serán conscientes del impacto socioeconómico y ambiental de sus acciones. Demostrará una actitud de servicio y practicarán una ética que les permitirá ejercer de manera honesta y responsable en el ejercicio de su profesión. El panorama de la administración-gestión está cambiando, afectando no sólo a las empresas sino también a toda la sociedad.

1.2 Desarrollo Histórico de la Administración

La administración-gestión ha existido desde los albores de la civilización humana. Según la prestigiosa enciclopedia Británica virtual, este tema se originó en el antiguo Egipto, Babilonia y la Grecia clásica. Es en estos lugares donde se desarrolla la estructura diaria del trabajo, el trabajo, la política, etc.

Las prácticas administrativas contemporáneas surgieron en el siglo XX, como consecuencia de la revolución industrial ocurrida entre los siglos XVIII y XIX.

Sin embargo, el concepto de gobernanza como sujeto ha existido en las civilizaciones más antiguas de la humanidad. Este era el caso de los sumerios, que disponían de grandes palacios que servían como centros administrativos donde reunían y distribuían alimentos y suministros al resto de la población mediante el trueque.

Y la capacidad de administrar es inherente al animal humano, surge de la necesidad de tomar decisiones, coordinar y realizar diversas tareas de forma individual. A medida que los humanos comenzaron a vivir en comunidades, desarrollaron la capacidad de coordinar actividades más complejas, lo que les permitió lograr un mayor desarrollo político, económico y social. La práctica administrativa hace realidad ideas, deseos y ambiciones, incluidos satisfactores y servicios.

1.2.1 Caracterización de la Administración

Se argumenta que la gobernanza representa los principios fundamentales para la aplicación exitosa de políticas.

Gestionar individuos organizados en grupos formales con objetivos comunes.
ahora hay

A estos conceptos hay que añadir la función de gestión.

- *Universalidad.* Los fenómenos administrativos ocurren allí donde hay organización social, porque siempre debe haber una coordinación sistemática de medios. La administración se realiza por el mismo motivo en el Estado, en el ejército, en las empresas, en las instituciones educativas, en una comunidad religiosa, etc.

- *Especificidad.* A pesar de que la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de distinta índole, el elemento administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de diseño y un pésimo administrador.
- *Unidad temporal.* Aunque las etapas, fases y elementos son diferentes del fenómeno administrativo, es único y por la misma razón en cualquier momento de la administración sucede más o menos lo mismo en la gestión de una organización, por lo tanto, no por hacer planes, signifique que se deje de dirigir, controlar, organizar, etc. Podemos decir que es un proceso interactivo y dinámico.
- *Unidad jerárquica.* Todas las personas con la condición de jefes en una organización social participan en un mismo órgano de dirección en diferentes niveles y métodos. Entonces, en una organización, forman un solo órgano de administración desde el presidente o gerente general hasta el supervisor final.

UCBSP. (2007 pp. 45-54). Origen y desarrollo de la administración perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

Si se quiere tener organizaciones creativas e innovadoras en el futuro, debemos empezar a pensar seriamente que en las escuelas y colegios las materias de administración estén incluidas en sus planes de estudio como ingredientes de la creatividad y la innovación. Con la creatividad necesaria para responder preguntas como: *¿el éxito empresarial de hoy seguirá siendo el éxito del mañana? ¿Los clientes de hoy serán los mismos dentro de 5 y 10 años? ¿Los canales de comunicación y concientización que utilizamos hoy para llegar a los clientes serán los mismos dentro de cinco o diez años? ¿Nuestros competidores de hoy serán los mismos dentro de cinco o diez años?*

Un ingeniero como líder estratégico y con visión de futuro, deberá plantearse otra serie de preguntas más que le permitan reflexionar sobre el futuro de la organización: *¿Qué otras y nuevas necesidades tendremos que cubrir en los próximos 5 ó 10 años a nuestros clientes? ¿Cambiará la cultura de consumo del cliente? ¿Qué nuevos modelos de trabajo se generarán en el futuro? ¿Cómo se están preparando nuestros competidores para el futuro? ¿La organización integra continuamente su plan estratégico como cultura? ¿Qué nuevas habilidades de gestión se necesitan en el futuro? ¿Cómo influirán nuestros grupos de interés en el futuro?*

1.3 Escuelas del Pensamiento Administrativo

Las escuelas son diferentes corrientes o enfoques a través de los cuales se aplica la administración, sus análisis y reflexiones aportan la visión, comprensión y criterios flexibles que todo directivo necesita.

La administración pública evolucionó con el tiempo y se estudiaron teorías de organización de las escuelas.

En el aula difieren, al igual que los defensores o autores de estas teorías.

Es importante mencionar que no todas las teorías están actualizadas, pero sí es importante conocerlas.

Por los enormes cambios que trajeron a la administración en su momento.

Es una ciencia dinámica y flexible que puede adaptarse y cambiar a medida que cambia el entorno.

Lo mismo ocurre con las necesidades de la sociedad y las organizaciones.

La primera prioridad es identificar dentro de cada escuela o teoría los principios, características, ventajas y desventajas, así como sus principales representantes. Algunas teorías se centran en la organización y su estructura, otras se centran en las relaciones humanas, algunas teorías apelan a otras ciencias como la psicología o la sociología, en definitiva, lo importante en la gobernanza es la capacidad de combinar y seleccionar principios que se apliquen a su organización (que puede variar), dependiendo del tipo, tamaño y características específicas de la organización. Cada empresa tiene todo el derecho a elegir una teoría u otra, aunque la primera prioridad sea no descuidar el enfoque humanista.

Así las escuelas Administrativas:

- Aportan diferentes enfoques.
- Hacen que la administración se perfeccione y sea más eficiente. -
- Se forman con aportaciones y análisis de diferentes autores.
- Apoyan a las organizaciones y gobiernos a responder mejor ante los cambios del entorno.

Así entonces se pueden mencionar dentro de las principales Escuelas Administrativas:

1.3.1 Escuela Científica

En primer lugar, se la llamó escuela científica porque su objetivo principal era poder aplicar el método científico a problemas administrativos. Por esta razón, la observación y la medición son los principales métodos utilizados para resolver problemas administrativos.

Asimismo, su objetivo es incrementar la productividad de la empresa aplicando el principio de división del trabajo y especialización. Para ello se tienen en cuenta estudios de tiempo, viajes y experiencia. Así los recursos se manejan de mejor manera.

También está previsto mejorar la eficiencia del trabajo mediante aumentos salariales. Frederick Taylor es considerado el precursor y padre de la gestión científica. Apareció en Estados Unidos en 1903.

1.3.2 Escuela Burocrática-estructuralista

Considerando que, la escuela burocrática se basa en el comportamiento humano racional para lograr sus objetivos. Por ello, establece que la burocracia hace posible que las organizaciones alcancen la eficiencia. Así, entonces, la administración se presenta como una estructura jerárquica.

Por supuesto, esta estructura se basa en el hecho de que los comandos u órdenes deben ejecutarse al pie de la letra, por escrito (*manuales*). Entonces, estas detallan todas acciones, funciones y hábitos que cada empleado debe desarrollar para ser efectivo en el funcionamiento de la organización. Asimismo, estas órdenes deben crearse con antelación y de forma detallada para que indiquen claramente cómo se deben hacer las cosas. Fue Max Weber quien fundó esta corriente y sigue siendo su principal representante. Apareció en Alemania en 1905.

1.3.3 Escuela Clásica

Por su parte, esta escuela propone dividir el proceso administrativo en funciones estrictamente estructuradas. Estas funciones son planificar, organizar, dirigir y controlar. Esta escuela ha establecido 14 principios de gestión.

De hecho, nació en Francia en 1916. Su principal representante es Henry Fayol y también es conocida como la escuela de procesamiento administrativo.

Equipo editorial, Etecé. (1 de febrero de 2022). Escuelas de la administración.

Si bien es cierto que las enumeradas aquí son las más representativas, en torno a ellas han surgido por la propia evolución del pensamiento humano escuelas administrativas modernas y derivativas de las tres principales.

+Escuela Empírica-Ernest Dale

+Escuela Humano/Relacionista-Elton Mayo

+Escuela Estructuralista-Max Weber

+Escuela Humano-Conductista-Douglas Mc Gregor y Kurt Lewin

+Escuela Matemática- Herbert A. Simon y James Gary March

1.3.4 Terminología esencial de la Administración

Hay ciertos términos que se utilizan comúnmente en la gestión, tanto en términos de su impacto en las operaciones comerciales del día a día como en su aplicabilidad de la acción administrativa; son los términos eficiencia, eficacia y productividad, refiriéndose a:

- Misión: es la razón de ser de la organización. También se dice que es el compromiso, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el mediano o largo plazo en beneficio de sus clientes o usuarios. Por ejemplo, *“la misión de DisMec es prestar los servicios de asesoría en diseño mecánico”*.
- Visión: es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, donde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un despacho de diseño industrial puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios de mantenimiento industrial mecánico".
- Proyectos: Considerado uno de los planes más básicos que puedes crear. Es uno de los más comunes porque corresponde a una función. Cosas generales que una empresa debe hacer. Algunas personas piensan que los proyectos surgen desde el momento en que se constituye una organización. Los expertos señalan que su creación se debe a este proyecto. Por ejemplo, en una empresa manufacturera, los proyectos son creación y fabricación. Tejidos, productos plásticos, juguetes, autopartes, repuestos, etc.

- Valores. Son un marco de referencia para el comportamiento individual y colectivo. regulan los estándares de interacción socialmente aceptados que en él se asumen persiguiendo una alta calidad de vida. Los valores moldean nuestra forma de ser, nuestras acciones y nuestras aspiraciones. hacen y logran que las personas que se identifican se nutran de una cultura organizacional. Por ejemplo, el respeto, la veracidad, la transparencia, cuidado del medio ambiente, etc.
 - Eficacia: consiste en lograr objetivos y alcanzar metas establecidas en la planeación de la organización.
 - Eficiencia: consiste en el logro a tiempo de las metas con el mínimo costo. Es decir, ahorro o reducción de recursos al máximo.
 - Productividad: consiste en la relación producto-insumo en un período específico con el adecuado control de la calidad

La productividad puede ser alta cuando:

 - Se reducen los insumos y se logra mantener productos similares (producción).
 - Los productos aumentan y la cantidad de insumos necesarios para producirlos disminuye.
 - La producción aumenta con la misma cantidad de insumos. Sergio Hernández y Rodríguez demostró que la productividad se puede medir en relación con todos los insumos utilizados o con algunos insumos específicos. En general, los insumos se dividen en materias primas, maquinaria y mano de obra.

Algunos ejemplos de productividad, en cada uno de los insumos mencionados:

- ~ *Productividad de materiales.* Si un carpintero experto puede sacar 12 sillas de una cantidad de madera mientras que otro carpintero puede sacar solo 8 sillas, entonces tenemos que, el primer carpintero, con la misma cantidad de madera tuvo un rendimiento un 33.33% mayor. . .
- ~ *Productividad de la máquina.* Tenemos máquina-herramienta que produce 200 piezas en una jornada y con mejores herramientas de corte aumenta su producción a 250 piezas, esa máquina aumentará un 25% su productividad.

~ *Productividad laboral (mano de obra)*. Un tamalero que forja 50 tamales en una hora y, utilizando un procesos de trabajo más definido, produce 75 tamales, su productividad aumentará un 33,33%.

La Administración científica

Al inicio del siglo XX unos pocos analistas se interesaron por la investigación con enfoque científico de los procesos manufactureros. Los problemas que planteaban las empresas industriales se debían principalmente a los grandes volúmenes de producción a escala y estandarización.

El Ingeniero Industrial, Frederick Winslow Taylor, nace en Filadelfia EEUU. Estudió sistemáticamente las operaciones de fábrica, en especial la manufactura cuyo método analítico era el estudio de estas actividades mediante la observación de los métodos utilizados por los trabajadores; Sus observaciones generan hipótesis para desarrollar mejores procesos y formas de trabajo. Probó su hipótesis utilizando empleados fuera del horario laboral normal. Los métodos que descubrió mejoraron los procesos de producción y, después de capacitar a los operadores, se aplicaron prácticamente en las operaciones diarias. De ahí que fuera reconocido como el padre de la Administración científica.

Se concluye que puede replicarse en las empresas fabriles. Considerando que:

- Todo sistema de trabajo es factible de mejora.
- Los incentivos económicos no son los único que los trabajadores requieren para mejorar su trabajo, facilitarlo científicamente y mejorar la condiciones es importante.
- En la toma de decisiones debe de considerarse de manera importante la base del conocimiento científico.
- En la integración laboral del trabajador, deberán tenerse en cuenta sus habilidades y aptitudes.

Con Taylor se desarrollaron métodos de organización laboral teniendo en cuenta los materiales, los equipos y las competencias de los individuos. Se los denominó tiempos y movimientos.

Se establecieron cuatro Principios de administración Científica

- Reemplazar códigos prácticos con principios científicos.
- Buscar avenencia y equilibrio y evitar el caos y la discordia en el trabajo
- Obtener el acuerdo y colaboración y evitar los intereses personales (individualismo)
- Seleccionar, formar y desarrollar con visión científica al trabajador en todos los niveles.

Teoría Clásica de la Administración

Henry Fayol (1841-1925), de origen francés, Ingeniero de Minas, tuvo la idea de la universalidad de la administración, considerando que la teoría de esta puede ser aplicada en toda organización humana. El enfoque de sus análisis fue dirigido a los procesos, por ello, se le ha considerado el padre de los procesos administrativos, asimismo, iniciador y promotor de las áreas funcionales de las empresas y organizaciones sociales.

De ahí, entonces que haya sido quien acuñó la teoría del Proceso Administrativo, en la que establece algunas reglas o tareas básicas de administración:

1. Establecer un plan para el futuro. *Planeación-Planificación:*
2. Administrar los recursos para implementar el plan. *Organización*
3. Seleccionar, capacitar y evaluar a los trabajadores para alcanzar los objetivos fijados. *Dirección-Integración*
4. Integrar los esfuerzos para garantizar una comunicación efectiva y se resuelvan los problemas. *Coordinación*
5. Asegurarse de que se hace lo que se ha previsto y tomar las acciones correctivas ante las desviaciones, en forma y a tiempo. *Control*

Para aprender a administrar es necesario seguir los principios de la administración que con el tiempo han sido modificados dados los avances de la sociología organizacional y la tecnología administrativa, siguen rigiendo en los básico.

Principios fundamentales del Proceso administrativo:

- *División del trabajo:* Implica que en lugar de que cada individuo realice todas las tareas necesarias para producir un bien o servicio, estas se dividan entre diferentes personas o grupos, cada uno enfocado en una tarea específica.
- *Autoridad y responsabilidad:* Establece que la autoridad y la responsabilidad deben estar equilibradas en una organización. La autoridad faculta para dar órdenes, la responsabilidad es la obligación de cumplir las órdenes recibidas.
- *La unidad de mando:* es un principio administrativo en que cada empleado debe recibir órdenes e instrucciones de un solo supervisor o superior jerárquico. En otras palabras, cada persona debe tener un único jefe al que rendir cuentas y recibir orientación.
- *Disciplina:* Se refiere al conjunto de normas, reglas y procedimientos de una organización en el cumplimiento de los objetivos, políticas y estándares establecidos. Es esencial en la gestión organizativa, mantiene el orden, la eficiencia y el buen funcionamiento de la empresa.
- *Unidad de dirección:* Establece que una organización debe tener un solo plan y una sola persona encargada de dirigir y coordinar ese plan para cada actividad. Es decir, debe haber una única autoridad y una sola línea de mando para cada función o actividad en la organización.
- *Subordinación de los intereses individuales al interés general:* Se refiere a procurar que los intereses individuales de los trabajadores se alineen con los objetivos generales de la empresa.
- *Remuneración:* Los empleados deben recibir una compensación justa y adecuada por su trabajo. Esto no se limita solo a la remuneración económica, sino también a incentivos y reconocimientos.
- *Centralización y descentralización:* Se trata de compartir la autoridad en una organización. Evitar la concentración en una sola persona.
- *Jerarquía:* Establece una línea de mando definida con niveles de autoridad precisos. La información y las decisiones fluyen de arriba hacia abajo y viceversa.

- **Equidad:** La equidad implica tratar a los empleados con justicia y imparcialidad. La aplicación de políticas y normas debe ser consistente y sin favoritismos.
- **Trabajo en Equipo:** Es importante no sólo fomentar el trabajo en equipo, sino también crearlo. Un espíritu colectivo que da a los trabajadores un sentido de participación motivados por un objetivo común.
- **Iniciativa:** El liderazgo o la gestión deben permitir e incluso fomentar que los empleados realicen sus tareas y planes personales para su ejecución. En realidad. Los empleados deben asumir que esto es lo que harán con este plan. Cometer errores. Fomentar la iniciativa individual conduce a un mayor éxito. Satisfacción de los empleados y contribución a la empresa.
- **Estabilidad del personal.** Todos los empleados deben reservar el tiempo necesario para ello. Una vez exitoso, aprenda a adaptarse y desempeñarse bien. Una vez completado este ajuste, debes mantener la calma y asumir una posición estable. su tarea. Actualizar constantemente al personal no es una buena política.
- **Orden:** Poner las cosas en orden: Todo está en su lugar, cada cosa está en su lugar. Es importante saber dónde está cada cosa y no perder el tiempo buscándola. Orden de las personas u orden social: se busca a la persona correcta en el rol correcto y en el lugar correcto. Todo en la empresa debe estar así. Esto es, aprovechar al máximo los recursos de la empresa.

Estos principios han sido afinados a lo largo del tiempo por diversos teóricos y expertos en administración.

Asimismo, no son en absoluto rígidos, ya que en situaciones diferentes es necesario ejercer el juicio del sentido común y la moderación individuales. Lo más interesante es que son pautas generales aplicables a cualquier tipo de organización social.

Pérez J. (2020, julio 24). Teoría de Fayol, funciones y principios de administración. LEAN CONSTRUCTION MÉXICO. <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/>

Enfoque de Sistemas en la Administración-

Ludwig Von Bertalanffy. El enfoque de sistemas ha revolucionado los métodos de administración existentes. Concibe las empresas como sistemas sociales inmersos en sistemas de interacción e influencia mutua.

Con base en la teoría de Aristóteles que según la cual *todo forma parte de un todo mayor*. La teoría de sistemas moderna se desarrolló gracias a los aportes de Ludwig Von Bertalanffy, quien demostró que no existen elementos físicos o químicos independientes, todos los elementos están integrados en unidades relativamente subordinadas que pertenecen entre sí.

En 1954, Kenneth Boulding escribió un artículo titulado La teoría general de sistemas y la estructura de la ciencia. Este artículo se considera de gran relevancia porque revolucionó el pensamiento científico y administrativo.

Un sistema se define como

un conjunto de elementos estrechamente relacionados que funcionan e interactúan entre sí para lograr un objetivo específico.

Los sistemas se pueden clasificar según:

- Grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
- Sus componentes materiales y objetivos: abstracto y concreto.
- Su capacidad de reacción: activa, pasiva y reactiva.
- Su movilidad interna: estática, dinámica, homeostática y probabilística.
- Grado de dependencia: independencia e interdependencia.

En cualquier sistema puedes encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

- Entradas o insumos: proporcionan al sistema lo necesario para cumplir su misión.
- Conversión: es la conversión de entrada.
- Salidas o productos: Es el resultado diseñado de la conversión

- Retroalimentación: es la respuesta de un sistema que recibe entradas como producto del sistema anterior o de la respuesta del entorno.

SIRUSIWS13 (agosto 2016), Sistemas de Gestión Empresarial,
<https://sirus1234.wordpress.com/2015/08/11>

Gráficamente, una empresa es vista como un sistema representado de la siguiente manera:

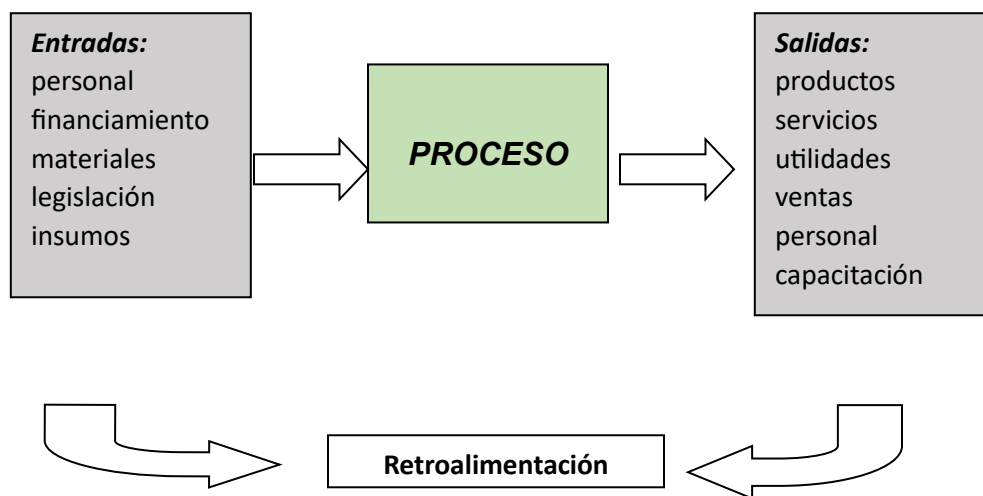


Fig. 1.1 Modelo de sistema

Los sistemas están formados por subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano que es un sistema también tiene subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc.

Una empresa está formada por subsistemas de finanzas, producción, recursos humanos, marketing, etc. Asimismo, cada sistema es parte integral de otro sistema más grande, a menudo llamado macrosistema o supersistema. Por ejemplo, un árbol es un sistema que forma parte del macrosistema vegetal y es parte del ecosistema de una región territorial y esta región a su vez, de una región más amplia y así sucesivamente.

Murillo, J. (s. f.). (2023, marzo) TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS SEGUN KENNETH BOULDING.

Sistemas de calidad-

La Gestión de la calidad puede definirse como la práctica estratégica de mejora de la calidad, combinando técnicas y métodos estadísticos de control de la calidad hacia una nueva cultura para encontrar herramientas innovadoras que aumenten la calidad y reduzcan los costos, mejorando así la ventaja competitiva y aumentando el desempeño.

El experto en calidad total, Dr. Edward Deming, la define de la siguiente manera: “satisfacción de los requisitos y expectativas del cliente, tanto interno como externo, cuando se refiere a productos y servicios, la primera vez y a tiempo todas las veces”, y añadió que “la calidad total es la capacidad de las personas de reconocer la presencia de otras necesidades de servicio y de darles exactamente lo que necesitan”.

Lozano, (2000), *¿Qué es calidad total?*, Revista Médica Herediana

Actualmente, se implanta la cultura de calidad en las organizaciones a través del llamado Sistema de Gestión de Calidad (SGC). Y para generar esta posibilidad se basa la organización y quienes toman las grandes decisiones, en ocho principios básicos.

analicemos las diferencias que hay entre los conceptos fundamentales: *Principios, Normas de Calidad y Sistema de Gestión*.

Principios. La calidad ha surgido como un principio organizacional del siglo XXI, ligado a las empresas modernas que buscan integrarse, crecer y desarrollarse para consolidar su éxito. Los principios organizacionales son los supuestos centrales que la alta dirección de una empresa debe comunicar. Estos principios no deben cerrarse para evitar que las organizaciones estén en desventaja al trabajar con la norma referencial. Para que esta norma sea útil para las empresas, debe verse como un sistema de referencia y no como un sistema de implantación. Es deseable que la norma de calidad a aplicarse sirva como parte de los principios de organización de la calidad y sea un proceso de mejora continua mediante el cual las empresas se reorganizan voluntariamente en torno a esta norma.

Sistema de Gestión. Conjunto de políticas, procesos y procedimientos utilizados por una organización para verificar que sus productos o servicios cumplen con los siguientes criterios: Mejorar la calidad de productos o servicios y satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. Por tanto, el sistema de gestión ayuda a orientar y controlar la organización en términos de calidad.

UCSP, ISO9000:2015 (2018)

Entre algunos de los objetivos que busca la calidad total se encuentran: fomentar el trabajo en equipo, la implicación de los empleados, la planificación continua, la producción eficiente, cumplir y superar las expectativas del cliente, mejorar la comunicación y el clima laboral.

Los pasos para implementar la calidad total son:

- a) Conocimiento de los cambios a realizar.
- b) Aplicar los conocimientos.
- c) Cambiar el comportamiento personal. d) Cambiar el comportamiento del grupo.
- e) Hazlo bien la primera vez.

Sistema de gestión de calidad (SGC) es un conjunto de procesos, procedimientos y políticas diseñados para planificar, controlar y mejorar continuamente la calidad de los productos o servicios ofrecidos por una organización.

Objetivo del SGC es garantizar que una empresa cumpla con los requisitos y expectativas de sus clientes mientras busca eficiencia y mejora continua en sus operaciones.

UCSP, ISO9000:2015 (2018)

Elementos del sistema de gestión de la calidad

- » Orientación al cliente.
- » Liderazgo.
- » Participación popular.
- » Enfoque hacia los procesos.
- » Mejora continua.
- » Tomar decisiones considerando solo las evidencias
- » Gestión de relaciones.

El SGC se basa en el principio de mejora continua. Cuando se implementa de manera efectiva, puede mejorar de manera sostenible el valor económico y la calidad de las entregas a los clientes. También se promueven en la organización a través de las siguientes actividades:

- Reducir gasto.
- Mejor control de procesos.
- Incrementar la participación en el mercado.

- Genera menores costos.
- Facilitar la formación.
- Cumplir con los intereses del cliente.
- Mejorar la moral.

Normas de calidad. Son documentos establecidos y aprobados por un organismo reconocido, destinados a un uso universal y puede reproducirse. Constituyen una serie de normas, instrucciones, tareas de calidad o sus resultados, encaminadas a lograr un nivel óptimo de orden y una cultura de calidad. Uno de los principales organismos internacionales que emiten estándares de calidad es:

Organización Internacional de Normalización (ISO), (abril 2023). Norma de calidad, Wikipedia.

Por ser interdisciplinaria, la administración está basada y vinculada a diferentes ciencias sociales, sociología, psicología, derecho, economía, etc., antropología; ciencias precisas como las matemáticas, los campos técnicos y la ingeniería Industrial, Contabilidad, Ergonomía, Informática, Ingeniería de Sistemas y otras.

1.4 La Empresa definición y Clasificación

Definición

Es una corporación económica de carácter público o privado compuesta por recursos humanos, financieros, físicos y servicios técnico-administrativos, dedicada a la generación de bienes y/o servicios destinado a satisfacer necesidades humanas (consumidor, cliente usuario) y con o sin el objetivo de obtener beneficios.

Relación entre empresas y consumidores

A esta relación se le llama Mercado, y es el conjunto de consumidores y proveedores potenciales de productos y servicios satisfactorios y es aquí donde se encuentran las necesidades y los productos o servicios, es por esto por lo que la organización tiene que apuntar a las necesidades, por ejemplo:

Necesidades		Producto o servicio
+ Cubrir el cuerpo	+	■ Prendas de vestir
Cumplir con estándares sociales	+	■ Servicio de atención psicológica
Mostrar elegancia	+	■ Tiendas de ropa y calzado
Sentirse o estar a la moda	+	■ Salones o clínicas de belleza
Estatus económico o social	+	■ Clubes sociales
Apoyo a la personalidad, al bienestar y a la autoestima.		■ Servicios psicológicos o coaching social, librerías especializadas

Cuadro 1.1 Necesidades Producto-servicio

Esta relación producto-demanda o empresa-consumidor muestra que la alineación producto-mercado es uno de los factores clave en el éxito empresarial.

La finalidad de la empresa y de cualquier organización

Las finalidades de una empresa pueden analizarse desde diversos ángulos. Así es que pueden mencionarse varios:

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| + Satisfacer a los clientes. | + Obtener la máxima rentabilidad. |
| + Obtener resultados a corto plazo. | + Beneficiar a la comunidad. |
| + Dar servicio a los clientes. | + De imagen empresarial |
| + Beneficiar a los empleados. | |
| + Practicar la sostenibilidad | |

Sin embargo, al analizar estas propuestas, y querer lograr la mayoría de ellas puede llevar al fracaso, el objetivo principal del negocio u organización es crear un excedente (utilidad o aceptación) que permita reproducir el negocio en un largo tiempo. Esto implica que satisfacer a los clientes o beneficiar a otros es una condición necesaria para la sostenibilidad organizacional; El incumplimiento de estas condiciones conducirá claramente al fracaso.

Debido a que el ajuste *producto-mercado-empresa* es dinámico, es necesaria un replanteamiento de las realidades internas y del exterior lo que significa monitorear y decidir sobre el cambio, la adaptación, el desarrollo y el crecimiento, desarrollar, mejorar, defender, retirarse, atacar todo ello encaminado a mantener y mejorar las operaciones comerciales, es decir, estar al tanto de las amenazas y oportunidades al interior y exterior de la empresa. Más adelante veremos este tema en específico.

1.4.1 Clasificación de las empresas en México

Existen varios tipos de clasificación empresarial, entre las principales tenemos las siguientes:

Por su tamaño:

- Pequeño: tiene activos menores a \$100,000.00, tiene menos de 20 empleados trabajando en el negocio y cubre una porción del mercado local o regional.
- Mediana: es una empresa con activos inferiores a 250.000 USD, menos de 100 empleados activos y productos que sólo cumplen con el nivel nacional.
- Grande: tiene activos superiores a 250.000 dólares, tiene más de 100 empleados y sus productos cubren mercados internacionales.

Por actividades económicas:

- Extractivas: Son empresas que suministran materias primas a otras industrias, por ejemplo, pesca, agricultura, caza, silvicultura y canteras, etc.
- Industriales o fabricantes: Intervienen en la generación de productos mediante la transformación de materias primas a través de procesos productivos, como electricidad, agua potable, productos manufacturados, etc.
- Comercio: Organismos especializados a la compraventa de productos terminados como almacenes, librerías, farmacias, tiendas departamentales, concesionarias automotrices, supermercados, etc.
- Finanzas e inversión: Las empresas del sistema financiero otorgan servicios de ahorro, inversión, préstamos a personas y organizaciones. Los bancos y financieras son un ejemplo de esto.
- Empresas de servicios: Se especializan en brindar servicios intangibles como transporte, limpieza, escuelas, organizaciones religiosas, hospitales, etc.

Por su estructura patrimonial:

- Público: como instituciones gubernamentales, organismos autónomos, municipios, ayuntamientos, empresas paraestatales, etc. (compañía pública).

- Privadas: aquellas que se dedican a la producción de bienes y/o servicios buscando ganancias con capitales constituidos por aportes individuales.

1.5 Áreas (*funciones*) básicas de una empresa u organización, pública o privada:

- » Gestión del Capital humano, donde se recluta, selecciona, recluta, capacita e integra al personal que se incorporan a la empresa.
- » Gestión de la Producción, es donde tiene lugar el proceso de convertir los insumos en productos terminados, listos para el consumo. Incluye todo el proceso, de la selección la linda
- » de materias primas hasta la elaboración de bienes o productos. Las funciones que se desarrollan en este campo son la ingeniería de instalaciones, la ingeniería industrial, las compras, la fabricación y el control de calidad.
- » Ventas y marketing, donde se realiza la función de vender y promocionar productos. Incluye planificación de productos, investigación de mercado, almacenamiento, publicidad, distribuidores y colocación de productos. Las funciones que se desarrollan en este campo son la investigación, planificación, desarrollo de productos, fijación de precios, distribución y logística, gestión comercial y estrategia de comunicación con el mercado.
- » Administración, donde se desempeñan las funciones de previsión, planificación, organización, síntesis, dirección y control de todas las actividades generales de la empresa. Así como quienes adquieran y administren los recursos financieros de la empresa. Las funciones de esta área son financiar, controlar y liquidar obligaciones financieras.

Cortés, D (2023) Clasificación de las empresas, CESUMA, <https://www.cesuma.mx/blog/clasificacion-de-las-empresas.html>

<i>Alta dirección</i>	<i>Áreas generales</i>	<i>Mandos medios</i>	<i>Mandos operativos</i>		<i>Nivel operativo</i>
Personal de Confianza				Personal de base	
DIRECCIÓN GENERAL	ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS	CONTABILIDAD Y FINANCIERA	Jefes de oficina		Auxiliares Operadores
		RRHH			
		SERVICIOS GENERALES			
		MANTENIMIENTO GENERAL			
	MERCADEO Y VENTAS	MARKETING	Prefectura		
		VENTAS			
	PRODUCCIÓN	SELECCIÓN DE INSUMOS	Especialistas		
		LINEAS DE PRODUCCIÓN			
		MANTENIMIENTO ESPECÍFICO			
		ALMACÉN			

Cuadro. 1.2 áreas básicas de una empresa

1.6 El Proceso Administrativo

En el contexto empresarial y organizacional, un proceso se refiere a una serie estructurada de actividades interrelacionadas que se llevan a cabo de manera secuencial o simultánea con el fin de lograr un resultado.

El proceso administrativo se define como: una serie de pasos o fases consecutivas, interconectados o interrelacionados entre sí mediante las cuales se opera la administración.

La importancia del proceso administrativo radica en que es un sistema claramente definido para fijar metas y objetivos, elaborar planes, monitorear la implementación de acciones y

controlar el cumplimiento de los planeado. Es un conjunto de actividades o funciones interrelacionadas necesarias para lograr los objetivos organizacionales deseados.

El proceso administrativo según Fayol: Es prever, planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar las actividades de los demás.

Agustín Reyes Ponce distingue un total de seis etapas en el proceso administrativo, dividiéndolo en dos partes: a) la etapa mecánica, que comprende la previsión, la planeación y la organización; b) la etapa dinámica, que incluye la integración de recursos _ básicamente los humanos_, la dirección y el control.

Según Koontz y Weihrich (2002) el proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Marín, K, Atencio E. (2008). (160-183) Proceso Académico-Administrativo, Omnia, Redalyc

U2-Tema 2. Mecánica del PA: Planeación

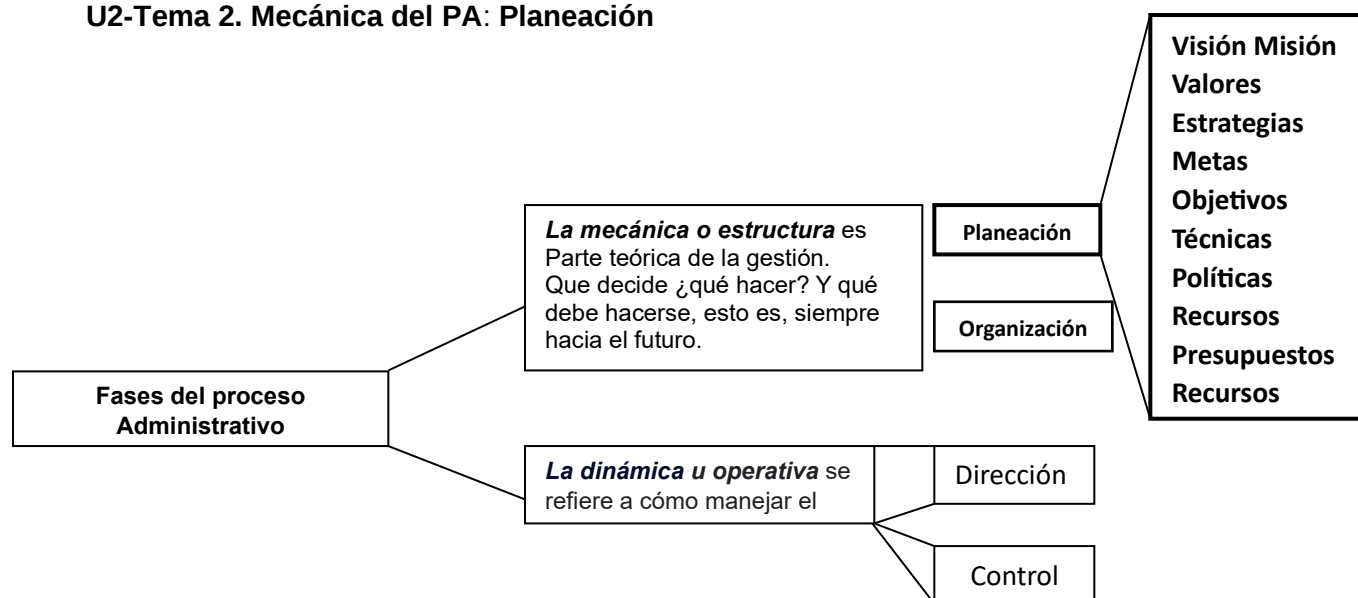


Fig. 2.1 Proceso de

Planeación: En este proceso se define la hoja de ruta hacia el futuro de la empresa, así pueden ser determinadas metas y los objetivos para lograrlas, mediante la definición de cursos de acción.

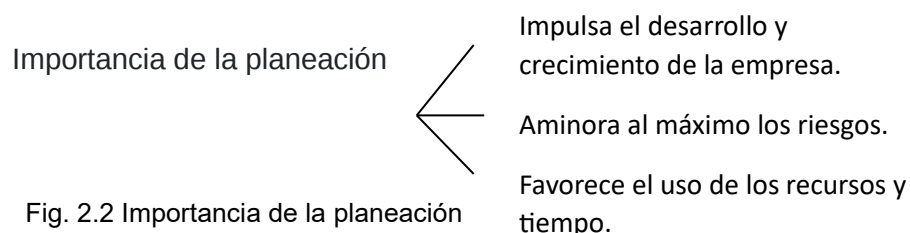


Fig. 2.2 Importancia de la planeación

Clasificación de la Planeación

El proceso de planificación, que implica predecir, programar y coordinar eventos favorables para lograr resultados positivos, también es un conjunto de planes. Para una mejor comprensión, a continuación, se enumeran los diferentes tipos de planes.

- = **Propósitos-Objetivos-metas**
- = **Estrategias**
- = **Políticas**
- = **Programas**
- = **Presupuestos**
- = **Procesos-Procedimientos**

2.1 Objetivos, políticas, programas y procedimientos

El objetivo del proceso de planeación es establecer una guía clara y sistemática para el logro de los objetivos organizacionales. Aquí se detallan algunos de los objetivos específicos de la planeación:

Planes: son una serie de pasos en que se señalan el tiempo y los recursos necesarios para lograr un objetivo general o específico. Por lo general, se entiende como una serie en tiempo definido, de medidas planificadas encaminadas a lograr un objetivo o meta. Cuanto mejor sea configurado el plan, mejores serán los resultados. Siempre y cuando se cumpla con el mismo.

Propósitos-Objetivos: Son los resultados parciales esperados y hacia los que se dirigen los esfuerzos conjuntos. Por ejemplo, el objetivo de una empresa minorista es aumentar las ventas en 2025 en comparación con 2023. Las metas (planes) pueden ser a corto plazo (dentro de 1 año), mediano plazo (1-3 años) y largo plazo (más de 3 años). Los objetivos son:

- ~ Medibles: los cumplimientos o logros alcanzados deberán poder registrarse.
- ~ Detallado: contar con la información necesaria e inteligibles
- ~ Temporales: tienen una fecha fatal a corto, mediano o largo plazo.
- ~ Reales: deben estar localizables del área o individuo que los requiera.
- ~ Basados en la acción: deben ser alcanzables a través de acciones concretas.

Metas o fines: Son los resultados esperados o imaginados de un sistema, acción o curso, es decir, lo que esperamos lograr o lograr a través de ciertos pasos (objetivos). Las organizaciones, los individuos y los grupos establecen metas y objetivos para alcanzarlas. Por ejemplo, *obtener el título de ingeniero*.

Concepto (2020), Meta, <https://concepto.de/meta/#ixzz8lug7HveZ>

Políticas: son guías o lineamientos de carácter general, bajo los cuales los colaboradores de una organización o empresa pueden tomar decisiones usando su creatividad y buen juicio. Por ejemplo, *participar con base a los costos en el mercado*.

Programas: son planes que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación. Por ejemplo, *un programa de actividades*.

Aula fácil (2021), La Planificación.
<https://www.aulafacil.com/cursos/administracion/de-empresas-t2246>

Proyectos: Consiste en un estudio de viabilidad con respecto a gastos que se presentan durante un tiempo de vida de una empresa o de los individuos. Estas inversiones resuelven necesidades detectadas con anterioridad.

Generalmente se conforman en cuatro partes:

1. Estudio administrativo
2. Estudio técnico
3. Análisis financiero
4. Estudio mercadológico

Los proyectos son la búsqueda de una solución ingeniosa al planteo del problema o necesidad a resolver; se recopilan, crean y analizan antecedentes para identificar necesidades y oportunidades de la asignación de recursos a una determinada iniciativa y la satisfacción que obtendremos de esto.

Procedimientos: son planes que señalan una serie de actividades ligadas que deben efectuarse de acuerdo con una secuencia en tiempo y forma, para alcanzar los objetivos preestablecidos. *Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago sueldo a los empleados.*

CIEP. (2016). Apuntes didácticos, Técnicas Presupuestarias.
https://www.asf.gob.mx/uploads/61_Publicaciones_tecnicas/9._Tecnicas_Presupuestarias.pdf

En resumen, el objetivo principal del proceso de planeación es proporcionar una dirección clara y un enfoque sistemático para lograr los objetivos organizacionales, optimizando la aplicación de recursos, anticipando y resolviendo problemas, estableciendo estrategias y políticas, y facilitando la toma de decisiones efectivas.

2.2 Presupuestos, Estrategias, Técnicas cuantitativas y cualitativas.

Presupuestos: es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y financieros (de efectivo, de capital, estados financieros proforma, etc.).

Técnicas de planeación-presupuestación.

Técnicas cualitativas: Son descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, acciones, observaciones, citas de textos sobre las experiencias, actitudes, creencias y pensamientos de participantes involucrados.

- ~ **Lluvia de ideas**
- ~ **TGN** (Técnica de grupo nominal)
- ~ **Círculos de Calidad** (*Decisiones por consenso*)
- ~ **DELPHI**
- ~ Otras

Técnicas cuantitativas: Cuando los valores de los datos representan cantidades diferentes, se denominan datos cuantitativos y se aplican las técnicas cuantitativas:

- Matriz de resultados
- Árboles de decisión
- Programación lineal
- Sistemas de inventarios
- Teoría de colas
- Teoría de redes PERT (evaluación y revisión de proyectos) y CPM (método de la ruta crítica)

Diagramas

1. Análisis de Proceso. Es una representación gráfica del desarrollo de un producto o actividad, mostrando todas las acciones realizadas, con iconos apropiados que indican acciones como transporte, manipulación, inspección, retraso, almacenamiento o archivo.



Fig. 2.3 Análisis de proceso

2. Diagrama de flujo. Esta es un diagrama que muestra las fases del proceso. Hay diferentes estilos para dibujar estos diagramas. Pero lo realmente interesante es que quienes los crearon, y quienes deberían usarlos, los entienden.

Romano, D. (2 de junio 2010). DIAGRAMA DE PROCESOS Y DE FLUJO.

<http://administracionyplaneaciondionicio.blogspot.com/2010/06/diagrama-de-procesos.html>



Fig. 2.4 Diagrama de flujo

3. Gráfico de Gantt. Henry Laurence Gantt (1861-1919) desarrolló a inicios del siglo XX un método gráfico de planificación y control, que sigue las fases de inicio y finalización de las actividades realizadas y por realizarse. También conocido como plan o cronograma de actividades, es un gráfico de filas y columnas donde la longitud de cada barra representa la duración de la actividad en días, semanas, meses o años. Y las columnas representan las unidades de tiempo utilizadas. La utilidad de este gráfico es que muestra con qué frecuencia se realiza un determinado número de actividades en función de su duración. Asimismo, contiene las responsabilidades por cada actividad programada.

Meardon E, (2020), Diagrama de Gantt, <https://www.atlassian.com/>

ACTIVIDADES	TIEMPO DE DURACIÓN											
	ENERO				FEBRERO				MARZO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Rev. de asig.												
Reinscripción												
Adq. playera												
Adq Material												
Ftc.Programas												
Asistir a clases												
Exmns. parcls				Ex Dg				1er p				2do p

Fig. 2.5 Diagrama de Gantt

4. Análisis FODA-DAFO. “El análisis FODA, también conocido como análisis DOFA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas-Debilidades y Fortalezas-y su situación externa- Amenazas y Oportunidades-en una matriz de tres entradas. Proviene de las siglas en inglés SWOT”

		Desafíos >Contar con el equipo adecuado. >Delegar tareas. >Planear el crecimiento de la empresa. >Mantenerse vigente en el mercado. >Saber manejar la incertidumbre	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	-Capacidades distintas -Ventajas naturales -Recursos superiores -Proactividad	-Recursos y capacidades escasas -Resistencia al cambio -Problemas de motivación del personal	
	Oportunidades	Amenazas	
Análisis Externo	-Nuevas tecnologías -Debilitamiento de competidores -Posicionamiento estratégico	-Políticas inciertas -Cambios en el entorno	
	Potencialidades	Serias advertencias	Más riesgos
	+Diversidad ante el crecimiento de la demanda. +Exaltar la ubicación estratégica (oferta). +Políticas de ampliación de redes sociales y publicidad adecuada. +Planear objetiva y permanentemente. +Fomentar la capacitación.	*El cliente ya no es el enfoque principal. *El negocio ya no conoce a sus clientes. *Las viejas formas de llegar a los clientes ya no están trabajando. *El negocio no sabe nada sobre sus competidores. *El negocio no sabe su posición competitiva. *El negocio sigue haciendo la misma cosa una y otra vez *La empresa ignora otras prácticas fundamentales.	<Daño a la reputación institucional. <Desaceleración económica y poca o nula recuperación. <Incremento de la competencia. <Cambios en leyes y reglamentación Pérdida en la retención y difícil sustitución de talentos. <Políticas difíciles. <Responsabilidad civil o penal.

Fig. 2.6 Análisis FODA

Combinar *fortalezas* y *oportunidades* crea la coyuntura para identificar *áreas potenciales* de maniobra más prometedoras. La combinación de debilidades y amenazas conllevan serias advertencias serias dadas sus limitaciones.

Mientras que los riesgos de la de fortalezas y amenazas y los desafíos de la combinación de debilidades y oportunidades, determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir la nueva idea hacia un futuro deseable y cómo sería el desarrollo de un nuevo producto o servicio.

Estrategias: Es el acto de anticipar el futuro esperado y los mecanismos para lograrlo y asegurar que el futuro (medio a largo plazo) de la organización se comporte según lo determinado. Por tanto, podemos decir que una estrategia es un curso de acción preparado para responder a las condiciones cambiantes del entorno interno y externo con el fin de alcanzar objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser “realizar continuamente investigaciones de mercado para proporcionar información eficiente al equipo de ventas para aumentar las ventas”. Esto significa conocer la penetración de mercado de su organización. Para ello se utilizan determinadas tácticas.

Tácticas: Detalles sobre cómo ejecutar la estrategia y qué herramientas utilizar y cómo. La estrategia es de largo plazo, mientras que las tácticas se centran en acciones de corto plazo. Los ejemplos incluyen precios más bajos, análisis del poder adquisitivo de los grupos objetivo y nuevos productos.

Tipos de planeación

Un plan es el resultado de un proceso de planeación, es decir, un diseño de un conjunto de metas y objetivos sistemáticamente detallado de lo que se hará en el futuro y las especificaciones necesarias para llevarlo a cabo, esto es con base en el nivel jerárquico de la organización en que se desarrolle la planeación.

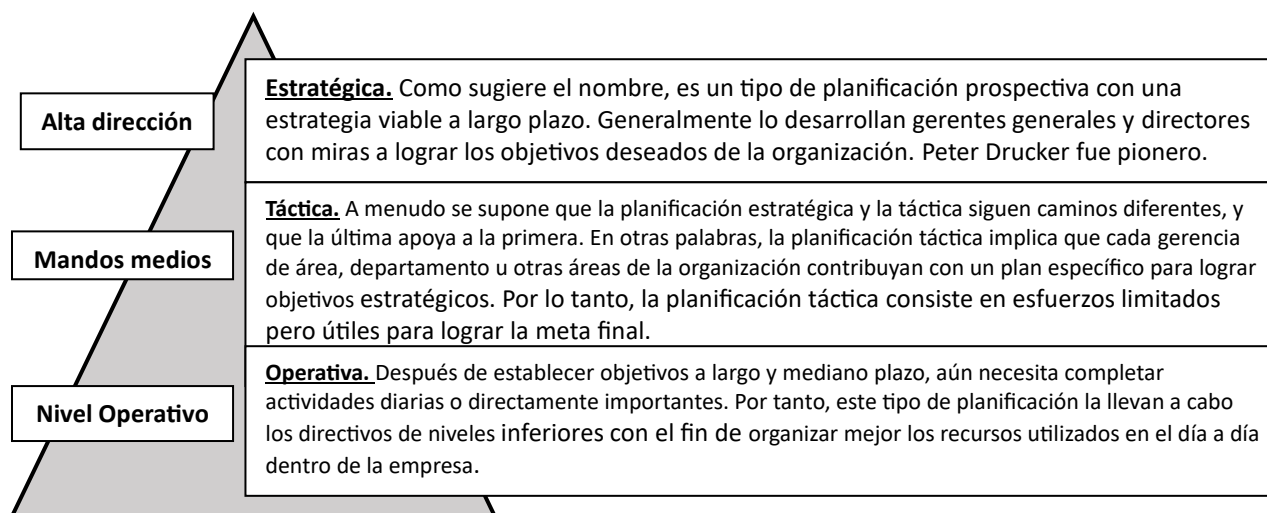


Fig. 2.7 Tipología de la planeación

2.3 Planeación estratégica, Táctica y Operativa

Un plan estratégico define las metas y objetivos de una organización, identifica lo que hay que hacer para alcanzarlos y establece acciones concretas. Es un proceso de gestión que permite tomar decisiones. Elementos de un plan estratégico:

1. La visión organizacional.
2. La misión organizacional.
3. Los objetivos de la organización.
4. Un plan de acción para alcanzar esos objetivos.
5. Su enfoque para lograr sus objetivos.
6. Las tácticas que utilizarás para alcanzar sus objetivos.

La planeación táctica Ocurre según el nivel o área funcional involucrada.

Una unidad organizativa específica, como un departamento o división.

En concreto, es por un periodo de mediano plazo que incluye un año de ejercicio.

Desarrollado a nivel de intermedio y se centra en las actividades actuales de la organización.

Buscando resultados satisfactorios en diferentes áreas o departamentos.

Es útil para determinar qué sucederá con las diferentes áreas de la organización (departamentos o divisiones) para lograr el éxito en un año. Estos planes se desarrollan en las áreas de producción, marketing, recursos humanos, finanzas y contabilidad.

La planeación operativa gestiona rutinas para que todos realicen tareas y trabajos de acuerdo con los procedimientos establecidos para que la organización alcance sus objetivos. Estos planes se centran en la eficiencia (énfasis en los medios). Esto se debe a que la eficacia (énfasis en el propósito) es una cuestión a nivel interorganizacional de la organización "estratégica" u "operacional". Los planes operativos se clasifican en programas, proyectos, presupuestos, políticas y procedimientos. A continuación, de los cuales ya hablamos con anterioridad.

Hernández, F. (2017) Planeación Táctica y Operativa https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1297/mod_resource/content/1/contenido/index.html

PRINCIPIOS	
LA PREVISIÓN	LA PLANEACIÓN
<u>Consistencia de dirección:</u> se debe ser estables y coherentes cuando se toman las decisiones, y mantenerse firmes hasta finalizar lo que se ha propuesto lograr. Si surgen inconvenientes, debe buscarse alternativas de solución, resolver los problemas e ir siempre en el camino que se ha trazado. <u>Primacía:</u> Dado que esta es la primera fase del PA, la previsión tiene efectos directos e indirectos en las fases restantes: <i>planificación</i>, organización, integración, gestión y control. <u>Transitividad:</u> tiene relación con el principio anterior, ya que la previsión está inmersa en las demás etapas del proceso administrativo, y transita por todas. De hecho, todas las etapas tienen esta característica. <u>Ejecutividad:</u> todo lo que se haya determinado hacer, debe hacerse en los términos y tiempos programados, evitando demoras y condiciones que causen retraso o suspensión de las operaciones de la empresa. <u>Flexibilidad:</u> La planeación debe adaptarse a los cambios o innovarse ante cualquier contingencia o imprevisto.	<u>Compromiso.</u> Cada departamento o área va en la misma dirección y comparte el propósito o deber colectivo de alcanzar las metas acordadas. <u>Precisión.</u> La planeación debe ser concreta y específica con pasos delineados a seguir. <u>Hechos.</u> El respaldo para cada plan se basa en una extensa investigación de mercado interna y externa para abordar problemas y necesidades comerciales del mundo real. <u>Comunicación.</u> Este principio es vital para una planeación administrativa exitosa, tanto directivos como colaboradores deben estar en el mismo canal en el cumplimiento de objetivos y metas. ISEC. (agosto de 2022). Tipos de planeación en Administración fundamentales en cualquier negocio https://uneg.edu.mx/

Cuadro. 2.3 Principios de la Planeación

Tema 3. Mecánica del PA: Organización

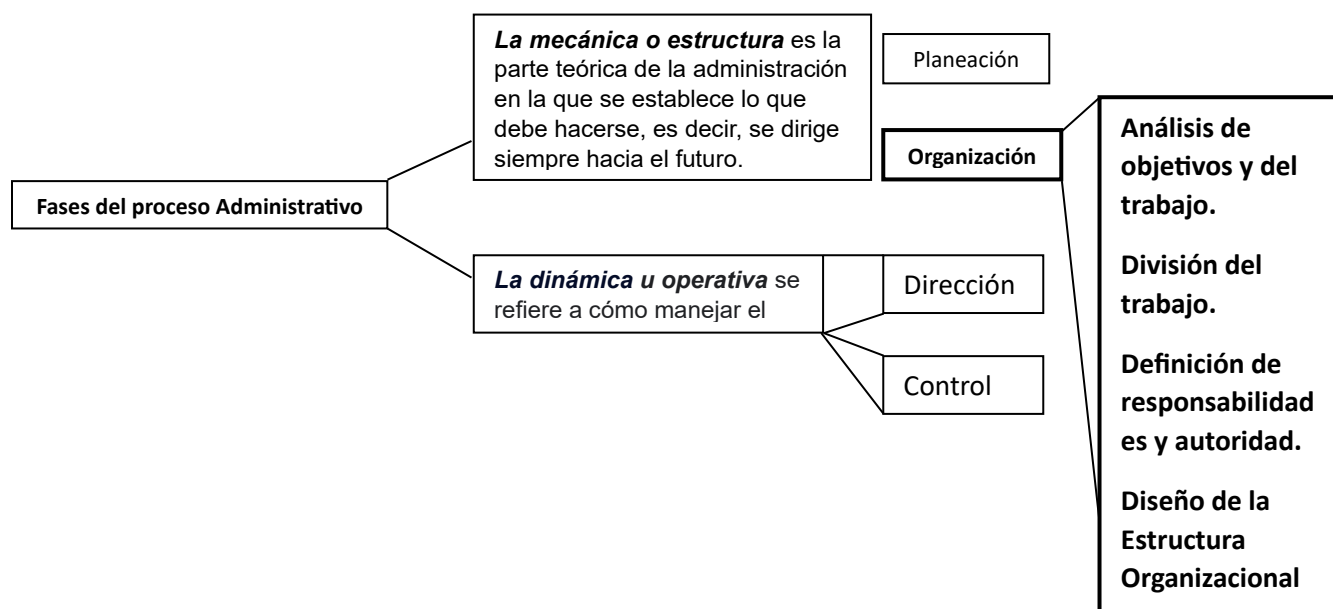


Fig. 3.9 Proceso de organizativo

3.1 Concepto, importancia, ventajas, elementos y principios del proceso de Organización

La organización se manifiesta con dos conceptos, a). como grupo social y b). como proceso de orden, jerarquías, autoridad, comunicación.

a). Como grupo social se dice que, *es un sistema social formado por un grupo de personas enfocadas en una meta en común a lograr dentro de un tiempo, espacio y cultura determinados*. En toda organización se plantean normas, objetivos y ejes que ayudan a lograr la misión siguiendo los planes determinados. “Organizar es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Tiene como resultado el ordenamiento de las partes de un todo o la división de un todo en partes ordenadas, según algún criterio o principio de clasificación”.

Conduce tu empresa, (2021). ¿Qué es Organización Administrativa?

b). La organización, “...como todas las funciones de la administración, es un proceso de tomar decisiones. Dividir el trabajo, atribuir jerarquías, responsabilidades y facultades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización”.

<https://blog.conducetuempresa.com/2018/07/el-proceso-de-organizacion.html>

3.1.1 Importancia de la organización

Es fundamental para el proceso administrativo, asegurando el orden dentro de todo el proceso e incluso beneficiando el trabajo. Esto proporciona registros de acciones para tareas comunes. Por tanto, su importancia también proviene de que los trabajadores de cada área entienden qué orden deben seguir cada día y son capaces de realizar otras tareas conociendo los pasos, normas y procedimientos que deben llevar.

De esta forma, se gana la confianza de cada responsable, se aclaran avances, problemas o incidencias, se gestionan tareas y se optimiza el trabajo. Con una propiedad clara de cada área, se puede asignar a alguien para mantener la organización adecuada en cada paso en el proceso de gestión.

3.1.2 Ventajas de la Organización

- ✓ Puede haber un intercambio de responsabilidades entre empleados.
- ✓ Los empleados tienen la oportunidad de evaluar críticamente nuevas tareas y cómo se realizan. Esto se debe principalmente a que al no haber una rutina perfecta se puede analizar su efectividad y aportar nuevas ideas.
- ✓ Todos los miembros de la empresa tendrán acceso al nuevo sistema de trabajo, mejorando su trabajo diario y propiciando un mayor compromiso de trabajo en equipo.
- ✓ Se agilizan las tareas administrativas que cada empleado anota en una bitácora todos los días, dejando detalles periódicos sobre el inicio y fin de sus responsabilidades, simplificando y entendiendo el proceso.

3.1.3 Organización sus elementos

Los elementos que componen la organización son los que en conjunto posibilitan un plan de acción, enseguida se describen estos elementos.

- » *Estructura.* Involucra definir el marco básico en cual operará el grupo social. Es social porque determina la naturaleza y semejanza de funciones, jerarquías y actividades, n para alcanzar los objetivos definidos.
- » *Sistematización.* Es fundamental que las actividades y recursos de la empresa deben de combinarse lógicamente a fin de facilitar el trabajo y lograr eficiencia. Es decir, coordinar los elementos de manera que formen un órgano sistematizado.
- » *Facultación.* Las actividades se agrupan y se asignan responsabilidades lo favorece la especialización y la comunicación.
- » *Bien trabajando muy duro*

- » *Jerarquía*. Toda organización requiere establecer niveles de autoridad, responsabilidad y líneas de comunicación para que funciones de forma sistemática.
- » *Simplificación de funciones*. Establecer los métodos y procedimientos lo más sencillos posible, para realizar trabajos más eficaces.
- » *Alcance del control*. El alcance de control es un elemento de la organización empresarial que considera la cantidad de personas que un individuo puede supervisar y las tareas de las que es responsable. Cuando los empleados en posiciones de liderazgo administran suficientes empleados, tienen más probabilidades de tener éxito. Por lo tanto, aclarar tramos de control específicos ayuda a los gerentes a gestionar mejor las tareas mientras monitorean las acciones de los grupos bajo su mando.

3.1.4 Principios de la organización.

Para gestionar eficazmente una empresa es importante tener claros los principios de la organización empresarial. Es lógico que toda empresa necesite organizar sus recursos y capacidades para lograr las metas y sus numerosos objetivos. Dominar todos estos principios es un punto de partida importante para que el proceso sea exitoso.

Así, si bien es fundamental que las empresas pongan en el centro y en primerísimo lugar a las personas, sin embargo, más allá de esta consideración, existen *doce principios* que son esenciales, aceptados por asociaciones y organismos intermedios, para la funcionalidad de cualquier organización.

- = *Orientación a objetivos y metas*. Cada acción que una organización considere debe estar conectada con los objetivos de la empresa. Esto significa que los puestos y departamentos creados se justifican sólo si contribuyen al logro de objetivos predefinidos.
- = *Especialización*. Para maximizar el potencial de los recursos humanos, es muy importante limitar sus actividades a unas pocas actividades específicas. Cuanto más específico sea el trabajo, más habilidad y eficiencia se podrá lograr.
- = *Jerarquía*. Es importante crear una cadena de mando que distribuya la autoridad en toda la organización. Esto te ayuda a gestionar mejor las tareas y los resultados, y también actúa como un incentivo profesional.
- = *Unidad de mando*. Una vez establecidos los procesos y reglas de actuación en la cadena de mando, se deben especificar los puntos de decisión y la autoridad para cada tarea. Es decir, hay un jefe por cada grupo de subordinados.

- = *Difusión*. Es importante difundir y proporcionar información sobre la estructura y los procesos de la empresa (*tareas y responsabilidades de cada puesto, etc.*) para que los empleados comprendan su ámbito de actuación.
- = *Tramo de control*. Al diseñar la línea de control se debe considerar el criterio de razonabilidad. A cada supervisor se le permite administrar solo la cantidad de empleados que lograrán los mejores resultados, es decir, que el sentido común y la lógica sean preponderantes cuando se aplique la normatividad.
- = *Coordinación*. Las responsabilidades asignadas a las áreas de la empresa (*finanzas, marketing, recursos humanos, producción, ventas, etc.*) deben estar alineadas para contribuir proporcionalmente al logro de los objetivos y metas de la organización.
- = *Comunicación*. Para que una organización funcione correctamente, la comunicación bidireccional (*políticas y programas de la empresa, sugerencias, quejas, noticias, etc.*) debe ocurrir de manera continua
- = *Flexibilidad*. Este principio es ahora más importante que nunca y se refiere a que las empresas deben ser capaces de realizar los cambios y ajustes necesarios para adaptarse a las condiciones del mercado significativamente cambiantes y dinámicas.
- = *Eficiencia*. Lograr los máximos resultados al mínimo costo es uno de los objetivos fundamentales de rentabilidad para la organización. Un objetivo global que impacta varios factores, desde el liderazgo hasta la mejora de la satisfacción de los empleados.
- = *Continuidad*. Se refiere a la unión natural que tienen entre sí las partes del proceso administrativo-operacional e implica que no debe presentar interrupción. Todo proceso de negocio tiene un comienzo y debe continuarse hasta alcanzar los y objetivos y las metas establecidos en el plan, teniendo en cuenta posibles ajustes.
- = *Responsabilidad*. Asignar tareas y recursos requiere crear y distribuir responsabilidades entre los diferentes miembros de la organización. Responsabilidades según el rol y rango de cada individuo.

Estos principios de organización empresarial son sólo la punta de lanza en una amplia gama de campos teóricos y prácticos. Este grupo de principios pretende ser una garantía para el éxito profesional del mañana, ya que proporciona a los mandos medios y funcionarios los puntos básicos de conocimientos necesarios para seguir desarrollándose en el ámbito empresarial.

3.2 Proceso de Organización

El grupo social, al que también denominamos organización o empresa, surge de un conjunto de actividades ordenadas, distribuidas entre los miembros del grupo y jerarquizadas, encaminadas a través de sistemas de comunicación y de varias interrelaciones de poder y de normas establecidas. A esta dinámica de integración sistematizadora de actividades, decisiones, objetivos, reglas, etc. se le denomina Proceso de organización.

Como acción del diseño de la organización el proceso organizacional (o *procesos organizacionales*) consiste en la división del trabajo, la asignación de responsabilidades y autoridad a las personas. El proceso incluye cuatro fases o etapas principales:



Fig. 3.11 Etapas del Proceso organizativo

- > Análisis de los objetivos y del trabajo. Una meta es un estado de cosas deseado que una empresa está tratando de lograr. En esta primera etapa es necesario analizar *¿qué?*, *¿cómo?*, *¿cuándo?* *¿Y para qué?*, se busca alcanzar. Los directivos suelen utilizar la gestión del desempeño para realizar un seguimiento de los objetivos y analizar la eficacia general del logro de los objetivos de la empresa.
- > División del trabajo, es la etapa en que se dividen las tareas en partes o unidades, para ser asignadas a un individuo o grupo, y cada unidad realiza una parte del trabajo general requerido para lograr una meta. Dentro de una empresa, una unidad de trabajo suele denominarse departamento o unidad administrativa. La división del trabajo permite a las empresas lograr objetivos complejos, como formar grandes equipos, producir productos en grandes cantidades y atender a diferentes tipos de clientes en diferentes ubicaciones.
- > Definición de responsabilidades y Autoridad. Una vez que se identifica una unidad de trabajo, se definen las responsabilidades, que generalmente son las facultades y deberes de las personas o grupos que realizan la tarea o actividad. El conjunto de tareas de las que es responsable una persona se denomina puesto. Generalmente, un departamento es un conjunto de puestos estructurados.

Enseguida, es necesario asignar privilegios a las personas y unidades de trabajo. La autoridad es el derecho legal que tiene un superior, gerente, funcionario o ejecutivo, según el tipo de organización, para dirigir o controlar las acciones de los miembros del equipo, llamados subordinados, empleados o ejecutivos. Entregar autoridad involucra dos conceptos fundamentales de los procesos organizacionales: jerarquía y tramos-alcance de control.

- **Diseño de la Estructura Organizacional.** Indica quién realiza las funciones y tareas correspondientes dentro de una empresa y cómo se relacionan estas personas entre sí. Tiene en cuenta los distintos puestos dentro de la empresa, los cargos y deberes de sus miembros y la cadena de mando existente, se comunica a través de organigrama y manual de organización.

¿Qué es una organización administrativa? Al diseñar una estructura organizacional, se debe considerar los siguientes puntos:

Estrategia organizacional: Analice y visualice cómo la estrategia y objetivos organizacionales se relacionan con las necesidades del mercado y los cambios que está experimentando su empresa.

El modelo de estructura organizacional: Cada vez es más común que las empresas opten por modelos de estructura organizacional no tradicionales.

Los perfiles del puesto trabajo: Asegurar de que los perfiles de trabajo cumplan con los nuevos requisitos de la estructura organizacional y que las responsabilidades, funciones y definiciones de competencias estén definidas para adherirse a la estrategia organizacional.

Los recursos humanos: Garantizar recursos suficientes, competentes y aplicarlos de manera eficiente requiere considerar factores como el crecimiento y la rotación de personal a medida que se diseñan nuevas estructuras organizacionales, así como la carga adecuada.

La comunicación: La estructura organizativa deben diseñarse de modo que todos los colaboradores y usuarios que necesiten coordinarse con otros departamentos o procesos puedan hacerlo a través de líneas de comunicación eficientes.

3.3 Tipos de organización (*estructura organizacional*)

Cuando se trata de estructura organizacional, las opciones incluyen el tamaño de la cadena de mando, el alcance del control y la centralización de la toma de decisiones.

Una estructura organizacional es una representación gráfica que describe el todo, cómo se divide el trabajo y cómo se relaciona entre sí cada unidad o actividad de una organización para facilitar la comunicación y la coordinación. Es decir, la estructura organizacional es una hoja de ruta que explica cómo funciona la empresa y cómo se organizan los roles en la misma y lo que significa cada uno de estos elementos para su organización.

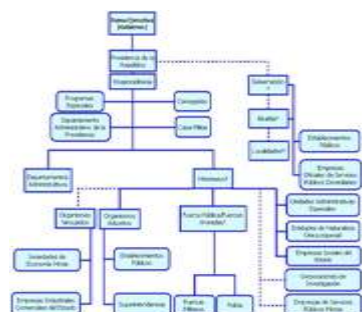
Tipología de estructura organizacional (organigramas)



Lineal o Militar



Horizontal



Mixta



Radial



Circular

Fig. 4.12 Tipos de estructura

Caracterización de la Estructura Organizacional

1. *Muestra cómo se toman las decisiones.* La estructura organizacional expresa claramente si es centralizada o descentralizada, dependiendo de la forma en que se toman las decisiones: si vienen desde los altos cargos de la compañía, o de los empleados.

2. *Cumple objetivos.* Cada empresa es distinta; por lo tanto, cuando crea su estructura lo hace teniendo en cuenta las herramientas que utiliza, las tecnologías que aprovecha y, lo más importante, el tipo de metas y objetivos que desea alcanzar. Gracias a ese aspecto, es posible tener bien claro lo que necesita y el tipo de talento que conviene sumar a los diferentes puestos.

3. *Define las áreas y puestos.* La definición más sencilla de la estructura organizacional es pensarla como el mapa que ilustra cómo se divide la empresa y cuántas personas están involucradas en las labores diarias. Gracias a que se muestra gráficamente, permite echar un vistazo rápido a la manera en que cada departamento se relaciona, cuáles dependen de otros y los que funcionan de manera más independiente.

4. *Representa cómo trabaja la empresa.* Como ya mencionamos, al mostrar las conexiones que hay entre diferentes áreas se entiende mejor cómo funcionan los procesos de colaboración o dependencia. Uno de los beneficios es que los integrantes de estos equipos están más conscientes de las repercusiones de su trabajo y las razones por las que es tan importante que logren sus objetivos en tiempo y forma. Es imprescindible hacerles saber que son parte de una maquinaria más grande, que se mantiene en funcionamiento con el esfuerzo de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

5. *Está en movimiento continuo.* Por supuesto, la estructura organizacional tiene vida propia: puede crecer, transformarse y adaptarse a diferentes circunstancias. Es una de sus características más importantes. Al mostrar cómo trabaja la empresa, cómo se realizan las colaboraciones entre áreas y quiénes toman decisiones, da también una idea de lo que tiene que modificarse en caso de que haya un crecimiento importante, ya sea porque el mercado lo exija o el contexto lo permita. Claro que será más fácil cuanto más pequeña sea la empresa, pero no significa que sea imposible.

Sordo, A. (enero de 2023) 9 Tipos de estructuras organizacionales y sus elementos clave, <https://blog.hubspot.es/marketing/diagrama-organizacional>

3.4 Técnicas de Organización.

Las técnicas organizativas son herramientas de gestión que se utilizan para crear una estructura que permita el uso de los recursos de una empresa de la manera más eficiente posible, siempre en línea con las metas estratégicas establecidas y los objetivos de servicio al cliente.

Münch, 2006, define las técnicas de organización como las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

Se emplean con el **propósito** de armonizar las actividades que se realizan en cada empresa y sirven para dar estructura, tanto a la organización en general como a los procesos y tareas particulares que se llevan a cabo en la misma. Se analizan dimensiones como la formalización, la especialización, la estandarización, la jerarquía, el grado de centralización, la complejidad de las operaciones, el tamaño de la firma, la tecnología que emplea, su entorno y hasta su cultura.

Münch, L, (2018, pag.128-136), ADMINISTRACIÓN, Edit. Pearson

3.41 Las técnicas de organización más empleadas:

Organigramas. Es la técnica de organización más popular, representa la disposición u ordenación de los órganos o cargos que componen una empresa.

"El organigrama es una representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría"

Thompson, I, (diciembre 2016), Definición de Organigrama, Promonegocios.net.

Organigrama vertical. Son los organigramas que encontramos comúnmente en las organizaciones. Presentan los niveles jerárquicos en orden vertical de arriba hacia abajo.

- Organigrama horizontal. Los niveles jerárquicos los encontramos ordenados en forma de columnas desplegadas de izquierda a derecha.
- Organigrama mixto. Conjuga el organigrama tipo vertical y el organigrama tipo horizontal para ampliar las posibilidades de graficación.
- Organigrama circular. Formado por un cuadro central en el que se coloca a la autoridad máxima, mientras que alrededor se trazan círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización. En cada círculo se coloca a los jefes inmediatos y se les relaciona con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

López, E, (octubre 2021), Técnicas de Organización,
<https://www.coursehero.com/file/137257323/34-T%C3%89CNICAS-DE-ORGANIZACI%C3%93N-LOPEZ-VALDES-EVELYN-docx/>

- Son los organigramas que encontramos comúnmente en las organizaciones. Presentan los niveles jerárquicos en orden vertical de arriba hacia abajo.
- Organigrama horizontal. Los niveles jerárquicos los encontramos ordenados en forma de columnas desplegadas de izquierda a derecha.
- Organigrama mixto. Conjuga el organigrama tipo vertical y el organigrama tipo horizontal para ampliar las posibilidades de graficación.
- Organigrama circular. Formado por un cuadro central en el que se coloca a la autoridad máxima, mientras que alrededor se trazan círculos concéntricos que constituyen un nivel

Diagrama de flujo (flujogramas). Representación gráfica que muestra la secuencia de pasos que componen el procedimiento.

	Transporte	Indica el movimiento y orden en que se realizan las operaciones.
	Documento	Forma y documento que genera la acción.
	Terminal	Inicio o final de una operación.
	Proceso	Función o actividad.
	Archivo	Archivo o almacenamiento.
	Toma de decisiones	Toma de decisiones que aparece como pregunta dentro de este símbolo del que siempre surgirán dos fechas: una con respuesta afirmativa y otra negativa, porque la decisión genera dos acciones.
	Conector	Conector para unir una parte del diagrama de flujo con otra.

Cuadro 3.13 El flujograma como técnica de organización

Distribución en planta (layout). es el proceso de organizar físicamente los equipos, maquinarias, áreas de trabajo, pasillos, y otros elementos dentro de una instalación industrial o comercial. El objetivo principal de la distribución de planta es crear un diseño eficiente que optimice el flujo de materiales, información y personas a lo largo de las operaciones de la empresa.

El Manual de Organización. Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, estructura orgánica y organigrama, objetivo y funciones de la dependencia o entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo administrativo, que describe

las relaciones jerárquicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional; delimitando el marco de actuación y precisando las funciones de cada una de las áreas administrativas.

Guía para la elaboración de Manuales de Organización, Secretaría de la Contraloría General, Hermosillo sonora 2021. <https://contraloria.sonora.gob.mx/informacion-de-interes/biblioteca-virtual/instrumentos-de-desarrollo-administrativo/instrumentos-de-desarrollo-administrativo-1/820-guias-para-la-elaboracion-de-manuales-de-organizacion/file.html#:~:text=El%20Manual%20de%20Organizaci%C3%B3n%20es,o%20entidad%2C%20constituy%C3%A9ndose%20en%20un>

Manual de procedimientos. Es un documento normativo que describe la secuencia de actividades realizadas dentro de un proceso y debe ser realizado por cada empleado asignado a un área de trabajo (*supervisor, departamento, etc.*). Depende del administrador decidir si tener un manual o varios manuales (*para cada área*).

Se consideran dos métodos:

- Si la empresa es pequeña, es posible que se requiera un manual de procedimientos único para toda su organización.
- Si la empresa es grande es necesario un manual de procedimientos para cada departamento de gestión o para cada departamento de nivel inicial.

Existen otras técnicas aplicables a empresas más complejas tales como:

- ÷ Manuales administrativos
- ÷ Cursograma analítico
- ÷ Diagrama de recorrido
- ÷ Cuestionario para la descripción de procesos
- ÷ Diseño de procesos
- ÷ Autogestión

Tema 4 Dinámica del PA. Dirección

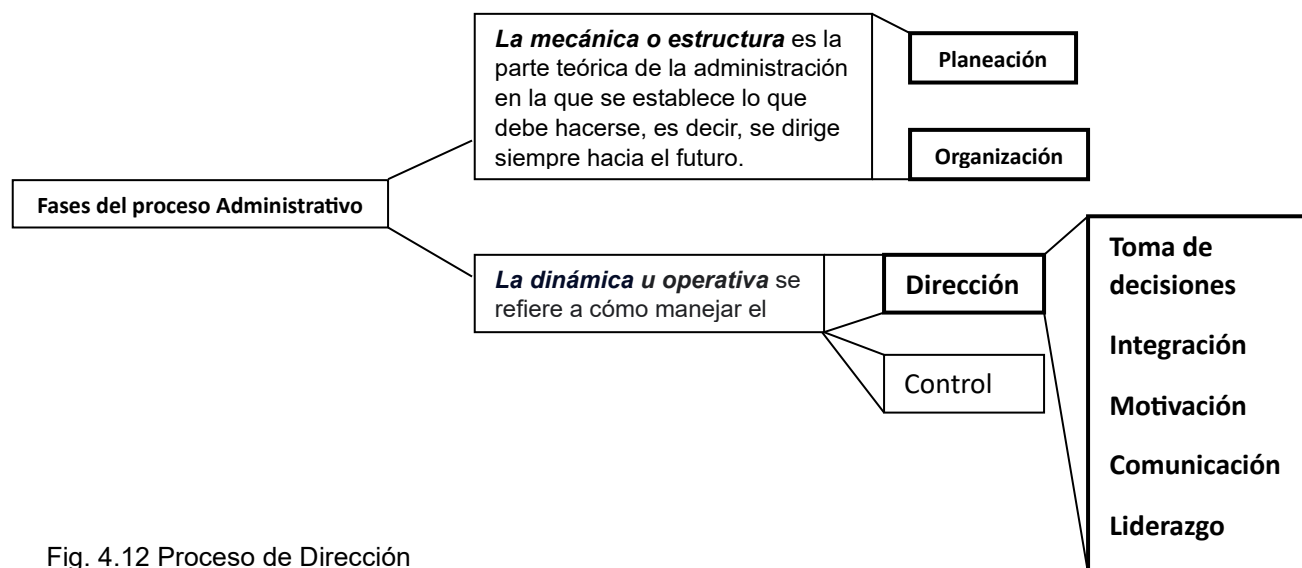


Fig. 4.12 Proceso de Dirección

4.1 Concepto, importancia y principios.

Proceso de Dirección. Es la ejecución de planes según una estructura organizacional que dirige, ejecuta y operan los esfuerzos de los grupos sociales a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.

4.1.1 Importancia de la buena dirección.

Las razones de su importancia en la empresa:

- ❖ Las metas, objetivos y los planes de una organización se comunican formalmente a través de la dirección para lograrlos.
- ❖ También permiten desarrollar una moral común entre sus empleados, permitiéndoles lograr mayor productividad.
- ❖ Asimismo, determina qué comportamiento se espera de los empleados.
- ❖ Finalmente, crea la comunicación necesaria dentro de su organización.

4.1.2 Principios del proceso de Dirección

Los principios del proceso de Dirección son lineamientos o normas y valores rectores para la organización y todos los que participan en ella, a través de diversas actividades y tareas impulsadas por la dirección.

- *De la armonía.* La dirección será eficiente cuando se centra en lograr los objetivos de toda la empresa.
- *Impersonalidad de Mando.* La autoridad y su ejercicio (*mando*) surgen de la necesidad de la organización de lograr determinados resultados. Por esta razón, tanto los subordinados como los superiores deben reconocer que la autoridad de un líder es un requisito previo para lograr objetivos y no es producto de la voluntad o discreción individual.
- *De la supervisión directa.* Esto se refiere al apoyo y comunicación que los gerentes deben brindar a sus subordinados durante la implementación del plan para que el plan sea implementado más fácilmente.
- *De la jerarquía.* Asume la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal. Esto asegura que cuando se dan órdenes, se canalicen a través de los niveles apropiados de la jerarquía para evitar conflictos, pérdida de responsabilidad y debilitamiento de la autoridad de los superiores inmediatos y pérdida de tiempo.
- *De la resolución del Conflicto.* Esto indica que los problemas que se presentan en las operaciones administrativas deben resolverse desde el momento en que ocurren.
- *Aprovechamiento del conflicto.* El conflicto es un problema u obstáculo que ocurre antes de que se alcancen los objetivos de una organización, pero obliga a los jefes y gerentes a pensar en soluciones, creando oportunidades para visualizar nuevas estrategias y adoptar diferentes alternativas.

4.2 Toma de decisiones.

Al tomar una decisión es necesario:

- ★ Definir el problema: Tomar una decisión es fundamental definir exactamente cuál es el problema y no confundirlo con las consecuencias o efectos colaterales.

- ★ Analizar el problema: una vez identificado el problema es necesario desmontar no sólo los componentes. Sino también los componentes del sistema en que se desarrolla para identificar posibles soluciones alternativas.
- ★ Evaluación de alternativas: el objetivo es determinar la mejor, habrá muchas soluciones alternativas posibles, considerar las ventajas y desventajas que traen, así como la viabilidad de aplicación de los recursos necesarios, esto deberá hacerse de acuerdo con el marco específico de la organización.

4.2.1 Tomar decisiones frente a contingencias

La toma de decisiones frente a contingencias se refiere al proceso de tomar decisiones en situaciones inciertas o inesperadas, donde los resultados futuros no son completamente predecibles y pueden estar sujetos a cambios repentinos o imprevistos. En este contexto, las contingencias se refieren a eventos o situaciones que pueden ocurrir y que pueden afectar el resultado de las decisiones tomadas.

4.2.2 Características importantes de la toma de decisiones frente a contingencias:

Incertidumbre: En situaciones de contingencia, existe una falta de certeza sobre los resultados futuros debido a la presencia de factores desconocidos o impredecibles. Esto puede hacer que sea más difícil evaluar las opciones disponibles y sus posibles consecuencias.

Riesgo: La toma de decisiones frente a contingencias a menudo implica enfrentar riesgos potenciales, ya que las decisiones tomadas pueden tener resultados desconocidos o pueden estar sujetas a factores externos fuera del control de quien toma las decisiones.

Flexibilidad: En respuesta a la incertidumbre y la imprevisibilidad, es importante mantener una cierta flexibilidad en el proceso de toma de decisiones frente a contingencias. Esto puede implicar estar dispuesto a adaptar y ajustar las decisiones según cambien las circunstancias.

Evaluación de Escenarios: Ante contingencias, es útil considerar múltiples escenarios posibles y evaluar cómo podrían afectar las diferentes opciones de

decisión. Esto ayuda a prepararse para una variedad de resultados potenciales y a identificar acciones alternativas en caso de que ocurran ciertos eventos.

Agilidad: La capacidad de responder rápidamente a las contingencias es crucial en la toma de decisiones. Esto implica estar preparado para tomar decisiones rápidas y efectivas en situaciones de cambio rápido o emergencia, minimizando así el impacto negativo de los eventos imprevistos.

Aprendizaje Continuo: La toma de decisiones frente a contingencias proporciona oportunidades para el aprendizaje y la mejora continua. A través de la evaluación de resultados y la retroalimentación, se pueden identificar lecciones clave que pueden aplicarse en futuras situaciones similares.

En resumen, la toma de decisiones frente a contingencias implica la capacidad de tomar decisiones efectivas en situaciones inciertas o impredecibles, adaptándose a los cambios y respondiendo de manera ágil y flexible a los eventos inesperados. Requiere habilidades de evaluación de riesgos, flexibilidad, agilidad y aprendizaje continuo para enfrentar con éxito los desafíos que puedan surgir.

4.3 Factor Humano (*Integración*)

Es el conjunto de personas que laboran en una empresa, su comportamiento, y su interrelación. Es un factor que tiene un enorme impacto en las organizaciones, positiva o negativamente. Las empresas con un buen factor humano tienen empleados productivos, eficientes y felices. Los miembros de la empresa trabajan bien juntos y pueden resolver disputas de forma rápida y pacífica. Por otro lado, las empresas con factor humano deficiente tendrán empleados infelices, improductivos y, a menudo, asolados por conflictos. Esto puede suponer una enorme pérdida de tiempo y energía, e incluso puede dar lugar a situaciones legales.

Los empleados o colaboradores son el recurso más valioso e importante de una empresa. Los recursos humanos son las personas empleadas por una empresa, incluidos los jefes, gerentes y otros empleados. El factor humano es lo que impulsa un negocio y si no se gestiona adecuadamente, el negocio no tendrá éxito.

Indeed (febrero de 2023), El factor humano de la empresa, <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/factor-humano-empresa>

Por otro lado, gestionar adecuadamente el factor humano mejora y aumenta la rentabilidad del proceso. Es importante que en RRHH, contraten candidatos con una combinación específica de competencias y habilidades para adecuarlos a ocupar un puesto en particular.

4.3.1 Características del factor humano

- ⊕ Cada persona tiene conocimientos, habilidades, experiencia y cualidades (*competencias*) únicas.
- ⊕ Las actividades que realiza el Factor Humano dentro de la empresa son totalmente voluntarias.
- ⊕ La experiencia, conocimientos y habilidades de los integrantes del capital humano son intangibles.
- ⊕ Las habilidades de los empleados se pueden mejorar identificando e implementando una variedad de estrategias específicas.
- ⊕ El capital humano proporciona servicios a cambio de beneficios emocionales y financieros. Este factor está directamente relacionado con todas las situaciones relacionadas con el trabajo como lo son el trabajo, el ausentismo, la productividad, el desempeño humano, la gestión, la rotación laboral, etc.

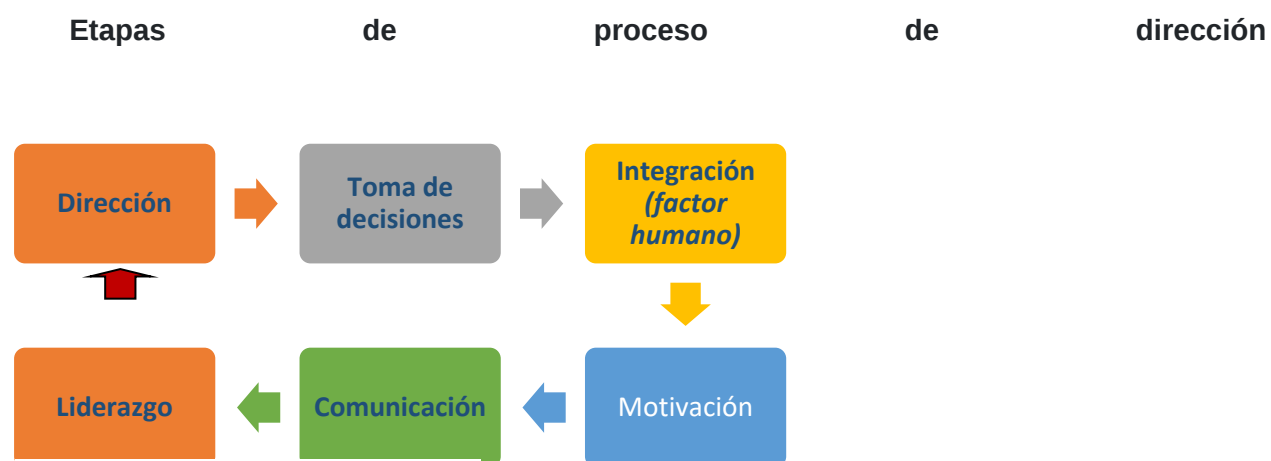


Fig. 4.13 Etapas de la Dirección

4.4 Motivación

Es la acción más importante de la dirección. Consiste en estimular activamente a los empleados y colaboradores para que afronten su trabajo con entusiasmo y buena actitud. Los gerentes deben ayudarlos a creer en sí mismos para que puedan alcanzar no sólo las metas organizacionales sino también las personales.

La cultura organizacional y la perspectiva que tienen del grupo, equipo son fundamentales, para lograr los objetivos e implementar el plan adoptado, los gerentes deben revisar las dinámicas motivacionales de su organización, introducir nuevas y fortalecer las existentes o eliminar cosas que sean contraproducentes.

4.4.1 Importancia de la motivación

La psicología se interesa enormemente en la motivación. Por un lado, es la fuente de energía para completar las tareas que nos hemos propuesto o que se nos inducen. Por otro lado, es un factor que influye en otras variables emocionales y psíquicas como el estrés, la autoestima, la concentración, entre otras.

Pero en el ámbito cotidiano, la posibilidad de mantenerse motivado es fundamental para desempeñar muchas de las tareas que, de una manera u otra, nos suponen algún tipo de esfuerzo o de postergación del placer. Es tan simple como que, sin motivación, la acción se hace difícil, lenta o insostenible en el tiempo.

Los trabajadores altamente motivados rinden más y entregan más que lo mínimo estrictamente necesario. Generalmente esto se debe a que gozan de las condiciones necesarias para asumir el trabajo como algo más profundo, personal e importante, que simplemente una actividad que se desempeña para obtener a cambio una remuneración económica o salario.

Editorial Etcé. (Noviembre 2023). Motivación.
<https://concepto.de/motivacion/#ixzz8JrRRoEgK>

4.4.2 Motivaciones Interiores y exteriores

Dos tipos de motivación son las más reconocidas que generan variantes para que los individuos logren y mantengan el espíritu en alto.

- ✓ **Motivación interior.** También llamada intrínseca, Se trata de la motivación que surge dentro del propio individuo, es decir, en su propio deseo de satisfacción de necesidades, autorrealización y/o metas personales, independientemente de la confirmación, reconocimiento o recompensa externa que traigan sus acciones. Este es generalmente el tipo de motivación más valioso y productivo, ya que crea espacio para un alto nivel de compromiso con el tema que se trate.
- ✓ **Motivación exterior.** Conocida como extrínseca, diferente de la motivación intrínseca, esta sucede fuera de la persona, es decir, nace con la expectativa de recibir recompensas (*materiales o de otro tipo*) que surgen como subproducto de

la conducta y el comportamiento motivados. Este tipo de motivación es más débil que la motivación intrínseca porque no se basa en el compromiso interno de un individuo, sino en expectativas de beneficios futuros.

- ✓ **Motivación laboral.** Se refiere al estado emocional y psicológico que el lugar de trabajo proporciona a sus empleados para que su productividad y compromiso se mantengan suficientemente altos en el tiempo. Los empleados motivados van más allá del mínimo absoluto y logran resultados. Generalmente, esto se debe a que tienen las calificaciones necesarias para ver el trabajo como algo más profundo, más personal e importante que simplemente una actividad realizada para recibir una recompensa financiera o un salario.

4.4.3 Motivar a los colaboradores, es el papel de jefes, gerentes y supervisores.

A medida que el agotamiento y el estrés aumentan en los entornos profesionales y técnico-operativos, se vuelve cada vez más importante mantener motivados a los empleados y colaboradores. Incrementar esta motivación se vuelve aún más importante cuando se trata de la lealtad de los empleados de las nuevas generaciones. En comparación con sus compañeros mayores, estos empleados tienen una mayor necesidad de definir objetivos.

A pesar del aumento en la tasa de agotamiento y estrés, el 80% de los trabajadores consideran que su función laboral es interesante. Diversas compañías han medido la moral de los empleados. El estudio encontró que un porcentaje importante de los trabajadores encuentran que su trabajo les motiva y a otros les satisface su trabajo. Sin embargo, el trabajo también es sinónimo de estrés de muchos de los trabajadores. Los empleados también han declarado que pierden motivación conforme empeora su manejo de las situaciones de estrés, que por diferentes causas sufre el trabajador y los directivos también.

Si bien existen muchos métodos para crear motivación, ninguno es 100% efectivo, de ahí la necesidad de generar condiciones más favorables para que los trabajadores obtengan y apliquen mayor energía laboral.

4.5 Comunicación.

La comunicación se puede definir como el flujo de *envío/recepción* Información hacia y desde los grupos sociales. Así es como ocurre la comunicación y la empresa contiene diversas interacciones que comprenden desde el intercambio telefónico, la plática de pasillo, hasta el

múltiple intercambio sistemático más complicado de información. Su importancia es tan grande que los especialistas afirman que es casi imposible determinar la totalidad de canales y vías de transmisión de información dentro de una organización.

4.6 Liderazgo y supervisión

El liderazgo es la competencia de una persona para influir, y realizar actividades para dirigir y acompañar a grupos de personas para lograr metas y objetivos predeterminados. Pero los líderes no sólo pueden influir en el grupo, sino también introducir ideas innovadoras y motivar a cada participante a dar lo mejor de sí. Todo ello, dentro de un marco normativo.

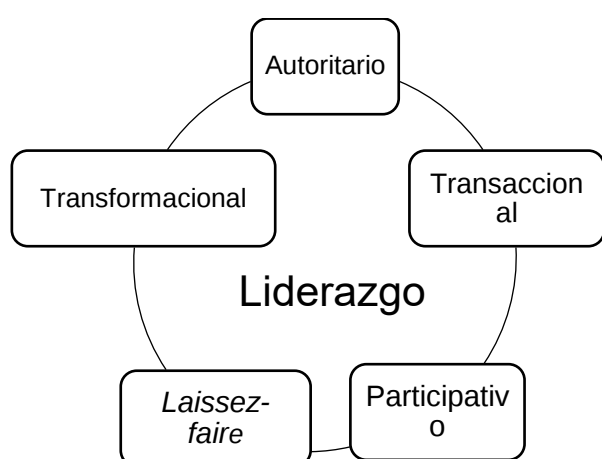
Un líder es la persona encargada de guiar a otras por el camino correcto para alcanzar objetivos específicos o metas que comparten, es la persona que guía al grupo y es reconocida como orientadora.

ADEN, (2023), Liderazgo, www.aden.org / info@aden.org

Jim Collins, consultor de negocios y escritor, apunta que un líder es una persona simple, sencilla, que se destaca por la humildad y la generosidad, pero siempre con una gran ambición de crecimiento.

Tipos de liderazgo

En primer lugar, hay que tener en cuenta que el liderazgo siempre es contextual, es decir dependiendo de la empresa, el lugar geográfico y las características culturales en las cuales se encuentre inmerso, se deberá tener más cualidades de un liderazgo que de otro.



⇒ Fig. 4.14 Tipología del Liderazgo

idad de su equipo, es rígido, tiende a basarse en el miedo y elimina todo tipo de pensamiento que no vaya con la línea planteada. Es unidireccional: el jefe manda, y los empleados obedecen las órdenes.

Al hablar de fortalezas podemos mencionar una rapidez en la implementación y la productividad, como el bajo costo, aunque todo esto, a corto plazo.

- ⇒ Transaccional. Conocido también como gerencial, se basa en un intercambio o transacción. El líder premia a los trabajadores que realizan sus tareas y castiga a los trabajadores que no cumplen con los estándares establecidos. Este vínculo se genera así, porque se asume que los individuos no están motivados por sí mismos para realizar sus tareas y necesitan estructura y supervisión. Un líder transaccional no suele encajar bien en entornos de emprendimiento donde se requiere creatividad e innovación. *El liderazgo transaccional suele contrastarse con el liderazgo transformacional.*
- ⇒ Participativo. Invita a los miembros a trabajar por motivación propia y lograr los objetivos de forma colectiva, destacando el propósito más que el resultado. Promueve el diálogo entre todo el grupo para tener en cuenta todas las opiniones y visiones sobre la realidad, aunque la decisión final suele recaer en el líder. El *business coaching* brinda una infinidad de herramientas. *Esto genera producción de ideas e innovación y es sostenible a largo plazo ya que une a las personas, sin embargo, el impacto en los resultados puede tardar y en muchos casos la figura del líder se ve debilitada.*
- ⇒ *Laissez-faire*. Se basa en la máxima: “deja hacer a tus empleados, ellos saben lo que deben hacer”. Por tanto, el líder *laissez-faire* no es muy propenso a dirigir a su grupo ni a dar demasiadas instrucciones sobre cómo deben hacerse las cosas. *Es una clase de liderazgo no autoritaria que confía en la experiencia y en la motivación personal del empleado para llevar a cabo sus tareas y proyectos con éxito.*
- ⇒ Transformacional. El líder posee una comunicación fluida y constante con el grupo de trabajo, posee naturalidad y carisma. El líder transformacional es capaz de sacar lo mejor de cada profesional, sabe cómo potenciarlo al máximo y, así, logra aumentar los niveles de productividad. Es uno de los tipos de liderazgo más completos que existen. El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que se centra en motivar e inspirar a los trabajadores para buscar la innovación en sus tareas.

ADEN, (mayo 2018), Líder: ¿Qué tipo deseas ser? <https://www.aden.org/business-magazine/tipo-lider-deseas/#:~:text=Liderazgo%20autoritario%3A%20no%20acepta%20la,todo%20esto%20C%20a%20corto%20plazo.>

4.6 Supervisión.

Es la actividad o conjunto de actividades que desarrolla una persona al supervisar y/o dirigir el trabajo de un grupo de personas, con el fin de lograr de ellas su máxima eficacia y satisfacción mutua.

Es un “proceso sistemático de control, seguimiento, evaluación, orientación, asesoramiento y formación; de carácter administrativo y educativo; que lleva a cabo una persona en relación con otras, sobre las cuales tiene una cierta autoridad dentro de la organización; a fin de lograr la mejora del rendimiento del personal, aumentar su competencia y asegurar la calidad de los servicios.

Ander-Egg, E. (1995): Diccionario del Trabajo Social. Lumen. Argentina.

Supervisar. Ejercer la inspección o vigilancia sobre una tarea o labor. Ateniéndonos a la significación que se deriva de la estructura verbal de la palabra, supervisar significa “mirar desde arriba”, “mirar desde lo alto” (*del latín super, “sobre”*). Es decir, supervisar hace referencia al acto de observar o estudiar algo con una visión global y a una cierta distancia.

Supervisor. Se entiende que la persona que realiza acción de supervisar es el supervisor, sin embargo, no solo es observar, sino que la persona que supervisa debe contar con algunas competencias específicas, considerando que esta función es tanto administrativa como docente, es decir como actividad administrativa, la tarea es de estimular, orientar y guiar y, en lo docente, su objetivo enseñar a hacer.

Competencias de un buen supervisor. El papel de un directivo, funcionario, gerente, jefe o coordinador es sumamente importante para el desarrollo de una empresa. Los gerentes son responsables de garantizar que su área logre los resultados esperados, y son responsables de planificar, dirigir y controlar las actividades y mantener la productividad y el buen desempeño. Un buen directivo o funcionario debe poseer varias cualidades para desempeñar bien su función. Los más importantes se enumeran a continuación:

- » *Habilidades comunicativas* necesitan habilidades de comunicación, comunicar las tareas de forma clara y objetiva al personal directo también le permiten mantener una comunicación bidireccional con sus empleados. Identificar oportunidades de mejora del desempeño o resolver conflictos.

- » *Liderazgo*. Este atributo es esencial para dirigir adecuadamente cualquier departamento, influyendo y motivando al personal a cumplir con sus asignaciones, además de despertar en ellos el compromiso de alcanzar los objetivos corporativos propuestos.
- » *Empatía*. Tiene sentido ponerse en el lugar del otro antes de tomar decisiones trascendentales. Una de las habilidades más valiosas para los directivos porque permite comprender opiniones (ponerse en los zapatos del otro), comprender a las personas involucradas, sus emociones, los motivos de sus acciones y mantener relaciones con ellas para generar buen ambiente de trabajo y alto rendimiento
- » *Capacidad de delegar*. Este es un caso de no asumir toda la carga de lograr sus objetivos. Es importante que los directivos deleguen roles y tareas a sus equipos de trabajo para agilizar el trabajo lograr buenos resultados e involucrar a todos.
- » *Confianza*. El supervisor debe tener confianza en sí mismo y reflejarla en sus acciones, debido a que esto garantiza un mayor compromiso y respeto. Los gerentes deben tener confianza y reflejarla en sus acciones.
- » *Trabajo en equipo*. Los gerentes necesitan habilidades para trabajar en equipo. Esto permite que todo el departamento se coordine y trabaje de forma clara y metódica. Con efecto sinérgico

Es de vital importancia que, a la hora de seleccionar a una persona para ocupar la posición de gerente, funcionario o supervisor, asegurarse de que cumple con la mayoría de los atributos anteriormente descritos, para impulsar el crecimiento sostenible de la organización o área administrativa o de producción

POPULAR. (s. f.) ¿Cuáles son los atributos de un buen supervisor?
<https://popularenlinea.com>

4.7 Grupos de Trabajo.

Es la presencia de dos o más personas dentro de un entorno laboral con el fin de conseguir coordinadamente un objetivo global colaborativamente.

Caracterización de un grupo de trabajo.

- » *Finalidades u objetivos*. Si bien el grupo de trabajo tiene objetivos como tal, serán compartidos y cada miembro debe enfocarse en su actividad personal sin interferir con los demás del grupo.
- » *Jerarquía*. Esta existe ya que según la definición sobre qué es el grupo de trabajo se necesita un líder o coordinador, de esta forma se puede tener organización en las tareas que realizan y esto ayuda en la resolución de los conflictos.

- » *Relaciones independientes*. No es importante que los miembros del grupo tengan vínculos de amistad o compañerismo, cada miembro realizará sus actividades individualmente con la responsabilidad de sus tareas particulares vinculadas al trabajo del grupo.

Tipología de los grupos de trabajo

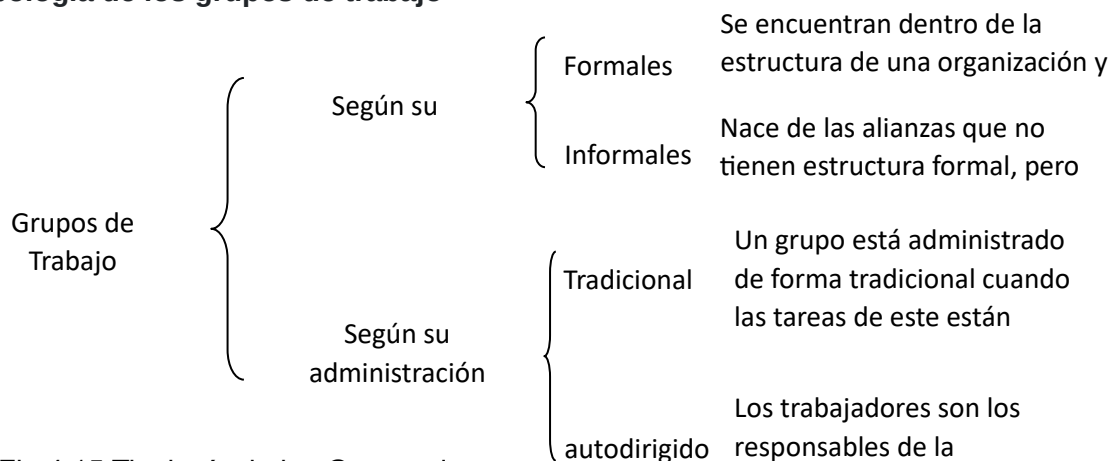


Fig.4.15 Tipología de los Grupos de

Importancia de los grupos de trabajo. La existencia de grupos de trabajo es necesaria para la obtención de metas, ya que crean sinergia en los miembros fomentando la responsabilidad y la capacidad de responder al cambio, promoviendo el sentido del logro, la igualdad y la amistad para ofrecer una mejor realización de las metas y objetivos propuestos a lograr.

Euroinnova (2023). ¿Qué es el grupo de trabajo? <https://www.euroinnova.edu.es/>

Tema 5. Dinámica del PA: *Control*

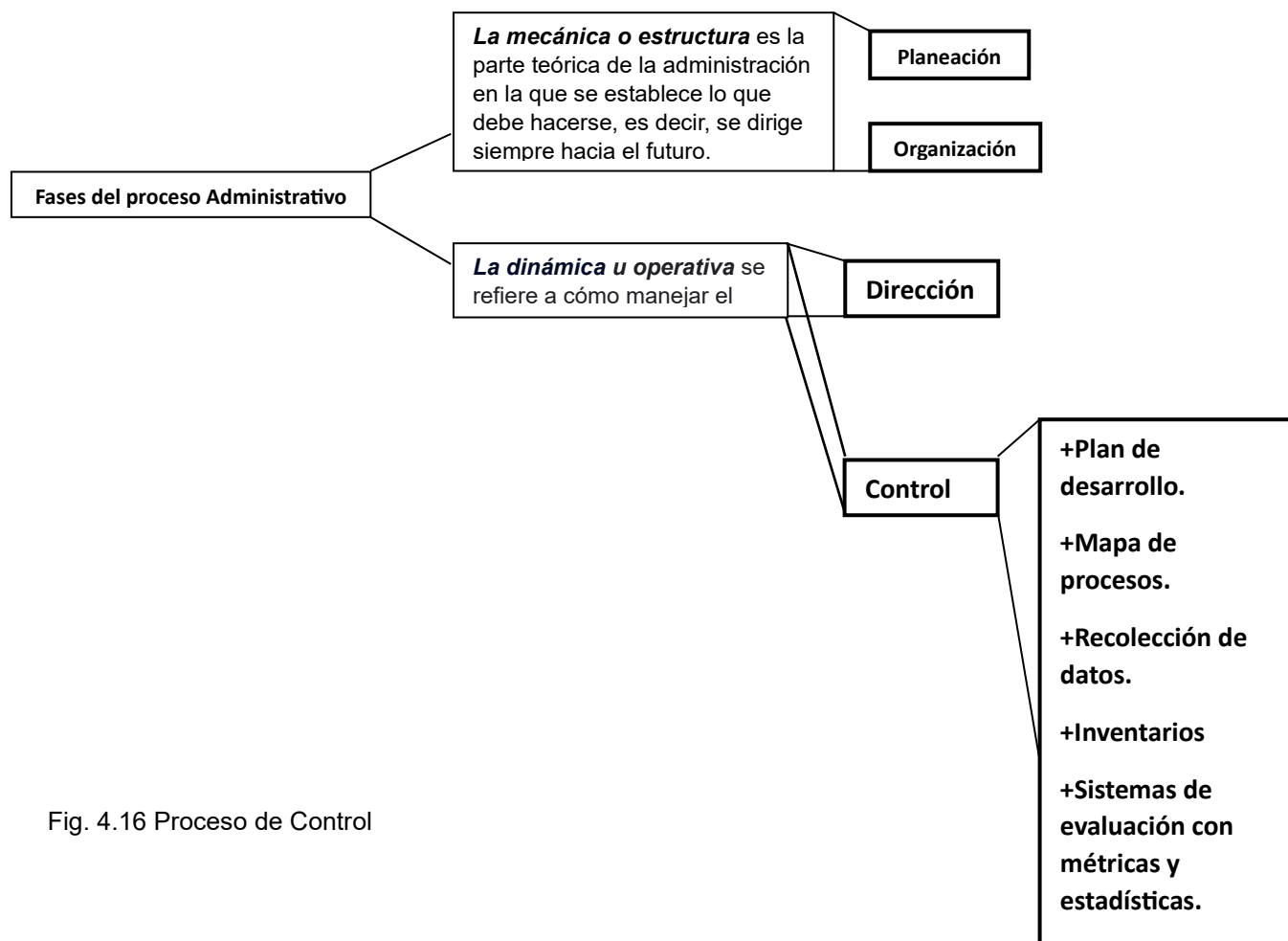


Fig. 4.16 Proceso de Control

5.1 Concepto

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución del plan con el fin de detectar y predecir desviaciones y determinar las acciones correctivas necesarias. Da lugar a que realice de manera continua con calidad, las actividades y procesos dentro de la empresa, prever y resolver los problemas que surgen aprendiendo en la operatividad de estos procesos para futuras mejoras.

A fin de incentivar que cada uno establezca una definición propia del concepto, se analizan algunos planteamientos de varios autores estudiosos del tema:

Henry Fayol: El control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin

señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

Robert B. Buchele: El proceso de medir los actuales resultados en relación con los planes, diagnosticando la razón de las desviaciones y tomando las medidas correctivas necesarias.

George R. Terry: El proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorización y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado.

Harold Koontz y Ciril O'Donnell: Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.

Chiavenato: El control es una función administrativa: es la fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño y toma la acción correctiva cuando se necesita. De este modo, el control es un proceso esencialmente regulador.

Lourdes Münch. Es en realidad un modelo de retroalimentación que sirve para reiniciar el proceso, ya que evalúa los resultados obtenidos en relación con lo planeado a fin de corregir desviaciones y mejorar continuamente.

El término control tiene varios significados, dependiendo de la función o área a la que se aplica. Para entenderla aquí hay varias de descripciones:

- ± Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
- ± Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones.
- ± También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de

procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.

- ± Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.
- ± Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos.
- ± Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición.

Chu, V (junio 2011), El Control, <https://es.scribd.com/document/412113033/Control-administrativo>

5.2 Importancia del Proceso de Control.

Todo directivo, gerente o funcionario de una empresa necesita monitorear y evaluar las actividades de sus colaboradores y los resultados de estas. El control da la pauta para que se tomen las medidas correctivas, de acuerdo con el plan y el cronograma preestablecido, para evitar contingencias o pérdidas a futuro. Este procedimiento debe realizarse desde los niveles más altos de una organización, hasta los más bajos.

Premisas del Proceso de Control

Es el conjunto de procesos que determinarán un Proceso Administrativo eficiente. Es decir, para que el Proceso de Control Administrativo se integre eficientemente al sistema administrativo de la empresa, y garantice el correcto funcionamiento de los planes y políticas establecidas, es necesario que cumpla con una serie de principios.

Los principios del proceso de control son la columna vertebral del control administrativo y son los elementos específicos que permiten evaluar si las acciones administrativas empresariales están siendo ejecutadas de acuerdo con los planes determinados, además de establecer lo necesario para corregir y replantear de no ser así. Es la hoja de ruta que define el rumbo para lograr las metas y objetivos planteados por la alta dirección.

Se entiende que **la premisa de que el objetivo principal es alcanzar metas**. Así como principio general es asegurar este objetivo a toda costa, y esto incluye detectar eficientemente hasta el

más mínimo error en el plan. Ya sea que el problema sea real o potencial, de operación o de diseño, la detección temprana permite tomar medidas correctivas efectivas.

Otra premisa básica de los controles es que se realicen de manera eficiente. No se trata sólo de detectar las amenazas a tiempo. **Ser eficiente en los controles** es muy importante para un adecuado control de gestión. El objetivo es asegurar la detección y resolución de posibles desviaciones con la mínima inversión y coste.

Del responsable general de la empresa y con los colaboradores de área, la principal **responsabilidad es realizar el control administrativo**. En este sentido, es necesario respetar siempre la estructura de trabajo establecida, de la que depende el éxito. Asimismo, cada área administrativa tiene un administrador responsable que debe compartir esta obligación sin cancelar ni abandonar los planes establecidos.

5.3 Principios de Control Administrativo:

El proceso de control administrativo se basa en una serie de principios fundamentales que guían su implementación efectiva. Enseguida se presentan los principales principios del proceso de control administrativo:

- I. Propósito claro y definido: El control administrativo debe tener objetivos claros y definidos que se alineen con los objetivos organizacionales. Esto garantiza que todas las actividades de control estén orientadas hacia el logro de metas específicas.
- II. Evaluación continua: El control administrativo implica una evaluación continua y sistemática de las actividades, procesos y resultados para identificar desviaciones y tomar medidas correctivas de manera oportuna.
- III. Retroalimentación oportuna: La retroalimentación debe ser oportuna y precisa para permitir ajustes rápidos y efectivos. Esto implica la disponibilidad de información relevante y actualizada para respaldar el proceso de control.
- IV. Flexibilidad: El proceso de control administrativo debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios en el entorno organizacional y en las condiciones operativas. Esto implica la capacidad de ajustar los estándares, los métodos de medición y los procedimientos de control según sea necesario.
- V. Enfoque en las causas raíz: El control administrativo debe centrarse en identificar y abordar las causas raíz de las desviaciones en lugar de simplemente tratar los síntomas superficiales.

Esto implica un análisis exhaustivo de los factores que contribuyen a los problemas identificados.

- VI. Participación y responsabilidad: El proceso de control administrativo debe involucrar a todas las partes interesadas relevantes y asignar claramente responsabilidades para la implementación efectiva del control. Esto promueve la transparencia y la rendición de cuentas dentro de la organización.
- VII. Coordinación: El control administrativo debe coordinarse con otras funciones y actividades dentro de la organización para garantizar una implementación coherente y sinérgica. Esto implica una comunicación efectiva y una colaboración entre diferentes departamentos y niveles jerárquicos.
- VIII. Costo-beneficio: El control administrativo debe ser rentable y proporcionar un valor agregado significativo en relación con los recursos y esfuerzos invertidos en su implementación. Esto implica encontrar un equilibrio entre los costos de control y los beneficios obtenidos en términos de mejora del rendimiento y mitigación de riesgos.

Estos principios proporcionan una base sólida para el diseño, la implementación y la evaluación del proceso de control administrativo en cualquier organización.

5.2 El proceso de Control.

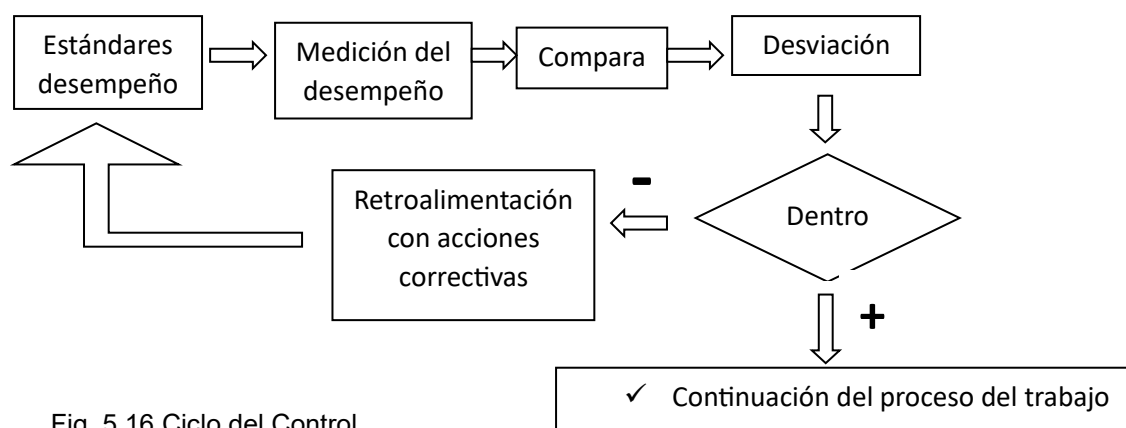


Fig. 5.16 Ciclo del Control

Como función final del proceso administrativo, los controles cierran el ciclo del sistema proporcionando retroalimentación sobre desviaciones significativas del desempeño planificado.

La retroalimentación de información relevante procedente de las funciones de control puede influir en el proceso de planificación.

Elementos del Proceso de Control

Plan de desarrollo. es una herramienta de planificación, que tiene por objetivo la expansión de la empresa en aspectos económicos, tecnológicos y de capacidades humanas, para ser más competitiva. Su objetivo es mejorar sus capacidades para competir mejor en el mercado.

Orellana, P. Coll, F. (2021), (junio 2021). <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-desarrollo.html>

Estos objetivos son de largo plazo, y consideran una serie de acciones simultáneas que incluyen a todas las áreas de la organización; aspecto que lo diferencia de una planificación estratégica, que tiene un fin más comercial.

Mapa de Procesos. Un mapa de procesos es una representación visual que muestra los pasos o actividades necesarias para llevar a cabo un proceso específico dentro de una organización. Este mapa proporciona una visión general de cómo funciona el proceso, incluyendo las interacciones entre diferentes etapas, los roles y responsabilidades de los participantes, y cualquier entrada o salida importante.

Orellana, P. Coll, F. (2021), 1 de junio. <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-desarrollo.html>

Recolección de datos. Es un método por el cual las empresas recopilan y miden información de diversas fuentes, a fin de obtener un panorama completo, responder preguntas importantes, evaluar sus resultados y anticipar futuras tendencias.

Este proceso busca reunir y medir información de diferentes fuentes para evaluar resultados para una mejor toma de decisiones.

Las técnicas de recolección de datos

Utilidad de la recolección de datos

- ✓ Permite analizar datos cuantitativos o cualitativos de forma sencilla para comprender el contexto en que se desarrolla el objeto de estudio.

- ✓ La empresa puede almacenar y clasificar los datos según las características de un público determinado, para que más adelante realice esfuerzos de marketing dirigidos especialmente a él (que se traduzcan en ventas).
- ✓ Ayuda a identificar oportunidades de negocio.
- ✓ Muestra en qué procesos hay oportunidad de optimización para prevenir fricciones en el recorrido del comprador.
- ✓ Ofrece datos para que las empresas comprendan mejor los comportamientos de sus clientes y leads, al recopilar información sobre los sitios que visitan, las publicaciones con las que interactúan y las acciones que completan.

En toda investigación es necesario llevar a cabo la recolección de datos, de esta manera este es un paso fundamental para tener éxito en la obtención de resultados.

El llevar adecuadamente la recolección de datos y la selección del método de acopio es una tarea que todo investigador debe conocer y debe tener mucha práctica en ella. La recolección de datos es considerada como la medición, es una precondition para obtener el conocimiento confiable.

Hernández, S, Ávila D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>

5.3 Control por áreas funcionales.

El sistema de control incluye todos los medios por los cuales la alta dirección obtiene datos e informes sobre el funcionamiento de las actividades sectoriales de la organización. La gestión del control se realiza sobre cuatro áreas básicas de la empresa y sus respectivas funciones.

Área de producción.

Las funciones de control en esta área están dirigidas a aumentar la eficiencia, replicar costos y uniformar y mejorar la calidad del producto. Asimismo, se relaciona con otras áreas específicas como son:

- a. Control de Calidad: Ayuda a identificar y eliminar todas las causas que puedan afectar al producto.
- b. Control de inventarios: Su objetivo principal es determinar el inventario más económico de materiales, trabajos en curso y productos terminados.
- c. Control de Producción - El propósito básico de este control es planificar, coordinar y ejecutar todas las acciones para lograr el óptimo desempeño de las unidades

producidas, y la forma más efectiva de alcanzar las metas de producción en forma, tiempo y lugar correctos para lograr todos sus objetivos y satisfacer los requerimientos del área de ventas.

- d. **Control de compras:** Esta función está estrechamente relacionada con la gestión de inventarios y verifica el cumplimiento de actividades tales como:

-Selección adecuada de proveedores.

-Evaluación de cantidad y calidad especificada por el departamento solicitante.

-Gestionar pedidos desde el momento en que se realiza una solicitud hasta que llegan los materiales

Área de Mercadotecnia.

Este aspecto del control se refiere a evaluar la efectividad de la funcionalidad de un producto antes de entregarlo a los consumidores. Esto es muy importante para gestionar toda la empresa y desarrollar estrategias y planes de mercadotecnia.

Área de ventas:

Los

pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para establecer este control, ya que permiten establecer los estándares de desempeño necesarios para evaluar las ventas y determinar las cuotas específicas.

Área de finanzas

Proporciona

Información sobre la situación financiera de la empresa y los beneficios financieros de sus recursos, departamentos y actividades.

Área presupuestaria:

Como

se mencionó anteriormente, los presupuestos se crean durante el proceso de planificación. Sin embargo, también cumplen una función de control financiero, ya que permiten comparar los resultados reales con el presupuesto y constituyen la base para aplicar medidas correctoras adecuadas.

Área de Contabilidad. – Ninguna empresa, por pequeña que sea, puede operar con éxito sin información precisa, actualizada y confiable sobre la situación empresarial y los resultados obtenidos durante un período de tiempo.

Área de Recursos Humanos.

Su

tarea es evaluar la efectividad de la implementación de programas individuales de recursos humanos y el logro de los objetivos del departamento. Su aplicación se realiza básicamente a través de auditorías al personal.

- ⊕ Evaluación de la actuación
- ⊕ Evaluación de reclutamiento (*evaluación*)
- ⊕ Evaluación de capacitación y desarrollo
- ⊕ Evaluación de la motivación.
- ⊕ Evaluación de sueldos y salarios
- ⊕ Evaluación sobre seguridad, y servicios y prestaciones

5.4 Técnicas de recolección de datos en administración.

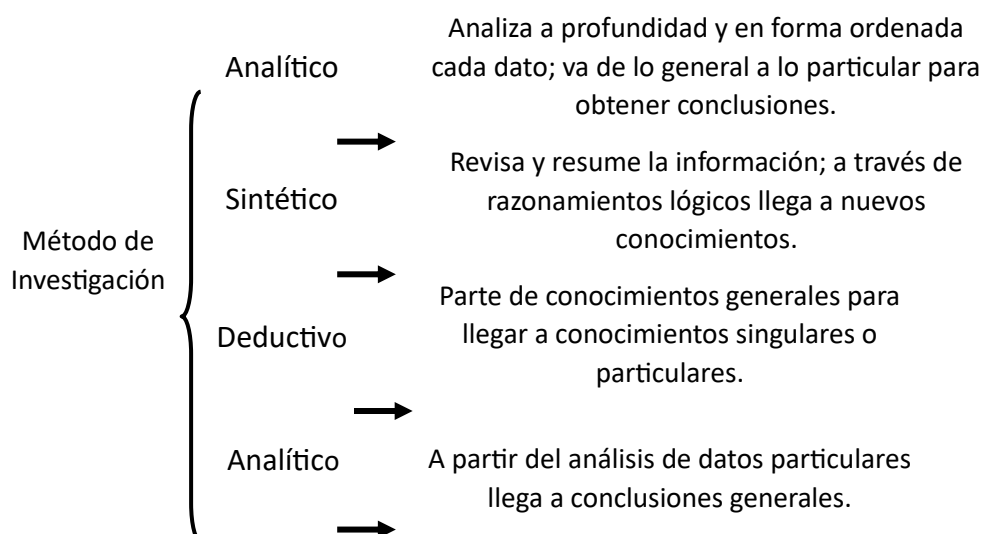


Fig. 5.17 Métodos de Investigación

Cualitativas

Observación directa. La observación es una de las mejores técnicas si el objetivo es conocer de primera mano el comportamiento de los sujetos de estudio. Es una forma fácil y discreta de consultar tus datos sin depender de intermediarios. Este método no es intrusivo y se caracteriza por evaluar la conducta objeto de estudio durante un periodo continuo sin intervención. Para hacer esto correctamente, deben registrarse las observaciones *in situ* en notas, grabaciones de audio o en una plataforma en línea o fuera de línea (*preferiblemente desde un dispositivo móvil donde pueda acceder fácilmente a la*

información que recopile durante sus observaciones). Se utiliza cuaderno de campo con formato de la empresa ha doc a los procesos internos. Aunque este método es uno de los más utilizados, es superficial y deja sin considerar algunos datos importantes para obtener una imagen completa del estudio. Es recomendable que registre la información de manera adecuada y evite prejuicios o prejuicios personales.

Encuestas. Los datos se recopilarán directamente de los participantes del estudio para obtener sus opiniones y sugerencias. Para lograr los resultados deseados con esta técnica, es importante tener claros los objetivos de su investigación. Las encuestas y sondeos proporcionan información más completa. Sin embargo, se debe utilizar con precaución. Para hacer esto, se define qué tipo de encuesta es más eficiente para sus propósitos. Los más populares son:

Encuestas abiertas: se utilizan para conocer las opiniones de las personas sobre un tema en particular, analizar opiniones y obtener información más detallada.

Encuestas cerradas: Se utilizan para obtener grandes cantidades de información, pero con respuestas limitadas. Puede incluir preguntas de opción múltiple o preguntas que se pueden responder fácilmente con "sí/no" o "verdadero/falso". Es uno de los tipos de recolección de datos más económicos y flexibles, ya que se puede aplicar a través de diversos canales como correo electrónico, redes sociales, teléfono o presencial, brindando información honesta con resultados más precisos.

Focus group. Este método cualitativo implica reuniones donde un grupo de personas expresan sus opiniones sobre un tema en particular. Una de las características de esta herramienta es que permite obtener diferentes perspectivas sobre un mismo tema para encontrar la solución más adecuada.

Con el entorno adecuado, puede obtener comentarios honestos de sus participantes y observar reacciones y actitudes que no se pueden analizar con otros planes de recopilación de datos.

Para llevar a cabo un grupo focal correctamente, se necesita un moderador versado en el tema. Al igual que ocurre con la observación, el orden es esencial a la hora de evaluar los resultados. Recuerde que las discusiones siempre pueden salirse de control si no se llevan a cabo de manera organizada.

Entrevistas. La entrevista implica hacer preguntas y recopilar información. A través de la comunicación interpersonal, un remitente recibe una respuesta verbal de un destinatario sobre un tema o cuestión específica. Las entrevistas pueden realizarse en persona o por teléfono y requieren de un entrevistador y un informante. Para realizar una entrevista eficaz, hay que considerar qué información se requiere obtener sobre el tema que se está investigando y así poder avanzar hacia los temas que necesita cubrir. Deberá reunirse suficiente información sobre el tema, prepararse para la entrevista con anticipación, escuchar con atención y crea una atmósfera cálida. Acercarse al entrevistado gradualmente y hacerle preguntas aclaratorias. Esto brinda la oportunidad de capturar reacciones y gestos y aclarar la información.

Formularios de contacto. Los formularios en línea son una fuente de datos que los usuarios envían voluntariamente. Esto ayuda a las marcas a conocer su nombre, dirección de correo electrónico, ubicación y otros datos relevantes. También ayuda a segmentar el mercado para obtener mejores resultados de conversión. Se obtienen estos datos haciendo promociones y ofreciendo descuentos especiales y suscribiéndose a boletines, libros electrónicos, infografías, vídeos, tutoriales y otros contenidos que puedan ser de interés para los visitantes de la página web.

Fuentes abiertas. Utilizar fuentes abiertas para obtener datos valiosos para comprender mejor su negocio. Encuentre información pública gratuita en sitios gubernamentales, universidades, agencias independientes, organizaciones sin fines de lucro, grandes corporaciones, plataformas de análisis de datos, agencias, publicaciones comerciales y más.

Monitoreo de redes sociales. A través de las redes sociales existe la posibilidad de recopilar datos sobre la industria en la que opera una marca, sus principales competidores y, sobre todo, sus clientes potenciales. Esto le permite comunicarse con su audiencia y aprender más sobre ellos. La mejor parte es que la mayoría de estas plataformas tienen herramientas de análisis de rendimiento integradas para su perfil y campañas de marketing, y es gratis. Incluye Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

Análisis del sitio web. La utilización de *cookies* es una técnica muy eficiente actualmente. De esta forma, podrás conocer fácilmente dónde se encuentran tus usuarios, sus patrones de comportamiento en la página, las secciones con las que interactúan con más frecuencia, las palabras clave que utilizaron en los buscadores para llegar hasta allí, si son de otro lugar, etc.

Esto también ayuda a mejorar la experiencia del usuario del sitio web de la empresa. Una de las herramientas más populares para realizar esta tarea es *Google Analytics*. Hay que considerar en cuenta que cada país tiene regulaciones diferentes en cuanto al manejo de este tipo de datos, por lo que deberá seguir los lineamientos aplicables.

Digital Guide (2023). Google PageSpeed Insights: ¿a qué velocidad funciona tu web?, <https://www.ionos.mx/digitalguide/>

Cuantitativas:

Análisis de Variaciones: Consiste en comparar las cifras reales de rendimiento con los estándares predeterminados para identificar desviaciones significativas y analizar las causas subyacentes.

Ratios Financieros: Utilizados para evaluar el rendimiento financiero de una organización mediante el análisis de relaciones entre diferentes cifras financieras, como liquidez, rentabilidad, eficiencia y solvencia.

Métodos Estadísticos: Incluyen técnicas como el análisis de regresión, el análisis de series temporales y el análisis de varianza, que se utilizan para analizar datos numéricos y detectar patrones, tendencias y relaciones significativas en el desempeño organizacional.

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard): Es un marco de gestión que utiliza indicadores clave de rendimiento (KPIs) para medir el desempeño en áreas clave como finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, proporcionando una visión integral del rendimiento organizacional.

Análisis de Costo-Beneficio: Se utiliza para evaluar la rentabilidad y la eficacia de un proyecto, programa o inversión mediante la comparación de los costos asociados con los beneficios esperados.

Estas técnicas cualitativas y cuantitativas son herramientas importantes en el proceso de control administrativo, ya que proporcionan información valiosa para evaluar el desempeño organizacional, identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas.

Cuatro factores son importantes de considerarse al aplicar el proceso de control:

1. Cantidad. Se aplica cuando en las áreas o actividades a analizarse, lo más importante es el volumen.

2. Tiempo. Es aplicable cuando lo que se considera es el cronograma o fechas programadas.
3. Costo. Este factor genera un indicador de eficacia y eficiencia administrativa, determina las erogaciones y gastos de cada actividad.
4. Calidad. Con este factor se consideran las especificaciones que deben reunir un determinado producto o servicio, así como una actividad o un proceso.

5.5 Control de Inventarios

La gestión de inventarios es el seguimiento del inventario desde el momento de su fabricación hasta los almacenes, y desde estas instalaciones hasta el punto de venta. El inventario es el conjunto de artículos o materiales que un negocio tiene la intención de vender a los clientes con fines lucrativos. El objetivo de la gestión de inventarios es tener los productos correctos en el lugar adecuado y en el momento preciso. Esto requiere visibilidad de inventario: saber cuándo se debe hacer los pedidos, cuánto se debe pedir y dónde almacenar las existencias.

IBM, (s.f.), ¿Qué es la gestión de inventarios?, <https://www.ibm.com/mx-es/topics/inventory-management>

Importancia del control de inventarios.

El

control mantiene el balance entre el inventario y los productos o artículos que mayormente demandados. Puede reducir costos viendo rápidamente qué no está en una rotación saludable y qué debe entregarse lo antes posible. Esto evita retrasos en los pedidos y daños a las materias primas debido a un almacenamiento insuficiente o prolongado. Además, no hay estafas ni malentendidos. Definitivamente el usuario obtendrá lo que necesita y lo que ve en el inventario. Independientemente del tipo de sistema de gestión del mismo o de la empresa que lo utilice, existen algunos elementos clave que todos tienen en común.

Tipología del Inventario. Esta se establece de acuerdo con el tipo de producto almacenado:

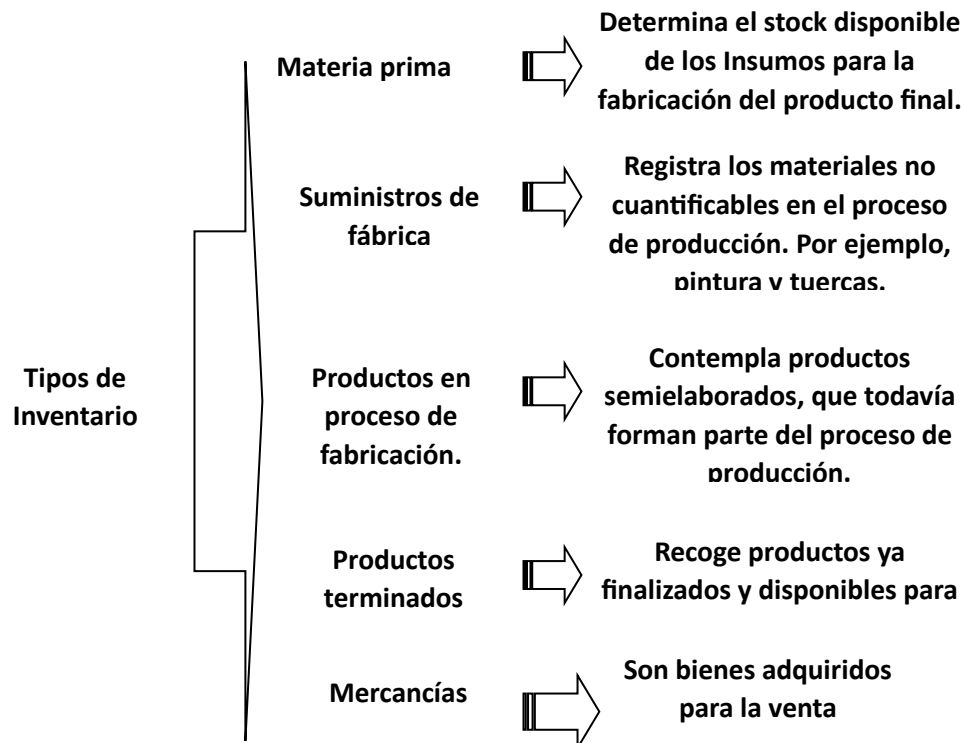


Fig. 18 Tipología de Inventario

Ventajas del Inventario

Uso óptimo de tus recursos financieros: cuando llevas una gestión adecuada de tu inventario, tendrás la visibilidad y el control de tus recursos para evitar excesos o insuficiencias de existencias; además, siempre tendrás el stock disponible para satisfacer la demanda de los clientes.

Aumento de la eficiencia operativa: si conoces el estado y ubicación de la mercancía en tu inventario, podrás reducir tiempos de búsqueda, movimientos innecesarios y duplicaciones de esfuerzos. Esto ahorra tiempo y mejora la productividad general.

Satisfacción del cliente: mantener las existencias óptimas te permite responder rápidamente a la demanda del mercado y tendrás clientes satisfechos, que no enfrentan contratiempos debido a no encontrar tus productos.

Reducción de costos operativos: este es un punto fundamental, ya que el control de inventarios te ayuda a minimizar costos operativos y, asimismo, podrás optimizar la planificación de compras y la gestión de proveedores.

Rodríguez, J. (s. f.). Control de inventarios: definición, importancia y sistemas, <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-control-de-inventarios>

Apoyo a la toma de decisiones: contar con datos precisos y actualizados sobre el inventario da lugar a una toma de decisiones más informada.

ABC. consiste en clasificar las mercancías por la cantidad y el valor con que figuran, y se ajustan a una de las categorías siguientes

A: representan el 20 % del inventario y, puede tener una baja demanda, sin embargo, comprenden el 80 % del valor total.

B: es el 40 % del total y corresponden al 15 % de su valor, con frecuencia de ventas moderada.

C: representa el resto del 40% y es lo menos costoso, 5% de su valor. Pero es el producto de mayor venta.

Este método tiene la limitante de que, como cada empresa tiene diferentes niveles de inventario, esto hace que los porcentajes no se comporten exactamente igual entre una y otra. La ventaja es que permite identificar la mercancía por su peso financiero y de ahí las tomar decisiones conducentes.

Otros métodos

- » **PePs o FiFo**
- » **EOQ.**
- » **Conteo Cíclico**
- » **Precio Ponderado.**

Tema 6.: Recursos Humanos (R.R.H.H)

6.1 Integración de Recursos Humanos (*Onboarding*)

Administración de R.R.H.H. se ocupa de las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones de las personas que trabajan en una organización. Las funciones de administración de recursos humanos persiguen el objetivo de adquirir, retener y coordinar los RRHH de una organización para alcanzar objetivos estratégicos. Las filosofías, políticas, programas, prácticas y decisiones del capital humano deben ser coherentes con los demás sistemas y actividades de la organización.

La Inducción de RRHH.

La integración de los recursos humanos es un enfoque general y sistemático de la recepción y del servicio. Integrar a los nuevos empleados y a los ya integrantes a la organización. Incluye diversas actividades, compromisos cuidadosamente planificados desde y durante toda la etapa de contratación. Durante todo el proceso de incorporación, formación y otros procesos el objetivo principal es ayudar a los nuevos empleados y a quienes desarrollarán nuevas funciones y actividades, para adaptarse rápidamente y comprender los valores y misión de estas. Incrementar el sentido de pertenencia a la empresa y fomentar el sentimiento de pertenencia a la organización.

Esta función administrativa permite dotar a la organización las necesidades de nuevo capital humano para renovar o fortalecer su estructura organizacional. También, es un proceso que permite a las empresas integrar, en todos los niveles, a los empleados y colaboradores al entorno laboral. Esto se basa en la ubicación y retención de los recursos humanos necesarios dentro de la estructura organizacional. Este proceso le permite conocer los procedimientos, filosofía, reglas y políticas de la empresa.

Importancia de la Integración del personal en una empresa

Con un enfoque de calidad de la integración de RRHH ayuda a resolver la complejidad de la mayoría de los entornos empresariales en los que una expansión cada vez mayor de aplicaciones y datos ha dificultado la gestión empresarial. La integración empresarial adopta un enfoque holístico para resolver los desafíos de la administración al reunir las disciplinas de integración de datos y aplicaciones separadas en un esfuerzo combinado con un modelo de gobierno.

De ahí que la integración del recurso humano es importante porque conecta la funcionalidad y comunicación entre sistemas, lo cual permite a las organizaciones reaccionar rápidamente a las necesidades del negocio y convertirse en empresas más ágiles y con mayor capacidad de respuesta.

Elementos del proceso de integración de personal.

El proceso de integración de recursos humanos implica mucho más que simplemente contratar empleados. Esto incluye la colaboración de todos para permitir que los nuevos colaboradores se adapten fácilmente a la organización, se muevan rápidamente dentro de esta (por ejemplo, ascensos, rotaciones laborales, transferencias, etc.) o abandonen la empresa (por ejemplo, mediante despidos o jubilación).

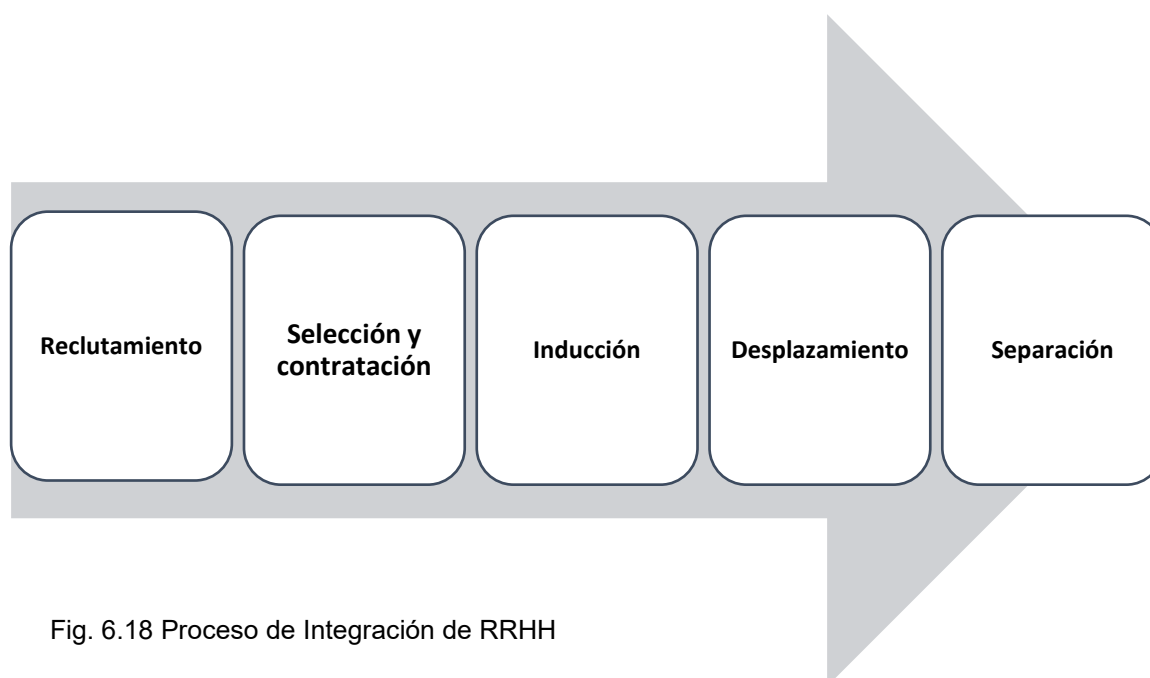


Fig. 6.18 Proceso de Integración de RRHH

1.

Reclutamiento. La propia organización genera un banco de candidatos a puestos, entre los cuales seleccionará a lo más calificados. El reclutamiento de candidatos se realiza, por ejemplo, mediante la publicación de anuncios, la contratación de agencias de empleo y la visita a IEMST o IES.

2. **Selección y Contratación.** Tras reclutar a candidatos para los puestos disponibles, la organización selecciona y contrata a los individuos con mayores probabilidades de desempeñar correctamente un puesto.

3. **Inducción.** Una vez contratados, a los empleados se les debe orientar tanto a lo referente a sus puestos como a la organización en general. Por medio de eficaces programas de inducción se familiariza a los empleados de nuevo ingreso con la filosofía y políticas de la compañía, las reglas

de seguridad y las expectativas de trabajo. En ello también se explica lo relativo a compensaciones y prestaciones.

4. Desplazamiento. Tras la conclusión del programa de inducción el empleado sigue participando en el proceso de integración del personal. Ascensos, descensos de nivel, transferencias y *capacitación* forman parte de esta etapa del proceso.
5. Separación. La etapa final es la separación de la organización. Esta puede ser resultado del hecho de que el empleado haya encontrado un nuevo trabajo, llegue a la edad de su retiro, sufra algún accidente causante de invalidez o sea despedido.

Inventario de habilidades. Un inventario de habilidades consta de expedientes detallados de cada empleado en los que se consigna su nivel de estudios, capacitación, experiencia, antigüedad, puestos que ocupa en determinado momento, sueldo trayectoria de desempeño y características personales como edad, género, raza, y estado civil. En muchas organizaciones esta información laboral esencial se almacena y consulta en sistemas computarizados de información de capital humano.

Bohlander, George. Snell, Scott. Sherman, Arthur. (2001) Administración de recursos humanos. <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADOS0000660/C2.pdf>

6.2 Diseño y Análisis de puestos

Diseño de Puestos. El departamento de recursos humanos cuenta con el área que se encarga de crear todos los puestos que componen la empresa a corto, medio y largo plazo. A esto se le llama diseño de puesto y su importancia va más allá de la simple selección del trabajo que realiza una empresa.

La actividad de definir lo que hace una persona en un trabajo se llama diseño de puesto. Si se implementa incorrectamente, puede provocar desmotivación, insatisfacción y reducción de la productividad del personal. También se puede mencionar que el diseño de trabajo ayuda a determinar los métodos que se deben utilizar para desarrollar las actividades laborales dentro de la organización. Pero más específicamente, es sólo una cuestión de decidir qué hace cada empleado.

Por un lado, el lugar de trabajo es el lugar donde los trabajadores cobran y realizan todas las tareas de la empresa, pero como ya hemos visto, su diseño requiere de algunas especificaciones para evitar futuros problemas y malentendidos entre empresa y empleados.

Así, entonces, podemos decir que el diseño de puestos de trabajo es un proceso organizacional dentro de una empresa, cuyo propósito es estructurar todos los elementos, deberes y tareas que

los colaboradores deben realizar dentro de la organización. Estos se diseñan con base a requisitos, responsabilidades, condiciones y calificaciones.

Importancia.

Su

importancia radica en que el trabajo debe ser útil y necesario para la empresa, para no perder tiempo y recursos. Además, debe resultar atractivo y satisfactorio para los empleados. Esto le ayudará a evitar grandes fluctuaciones y los efectos negativos que las acompañan.

Si bien en el diseño de puestos son muchos los elementos clave, considerando que cada organización tiene su filosofía. Enseguida se ven algunos de los que, en la mayoría de las empresas sin importar el giro o tamaño, son fundamentales para ser observados.

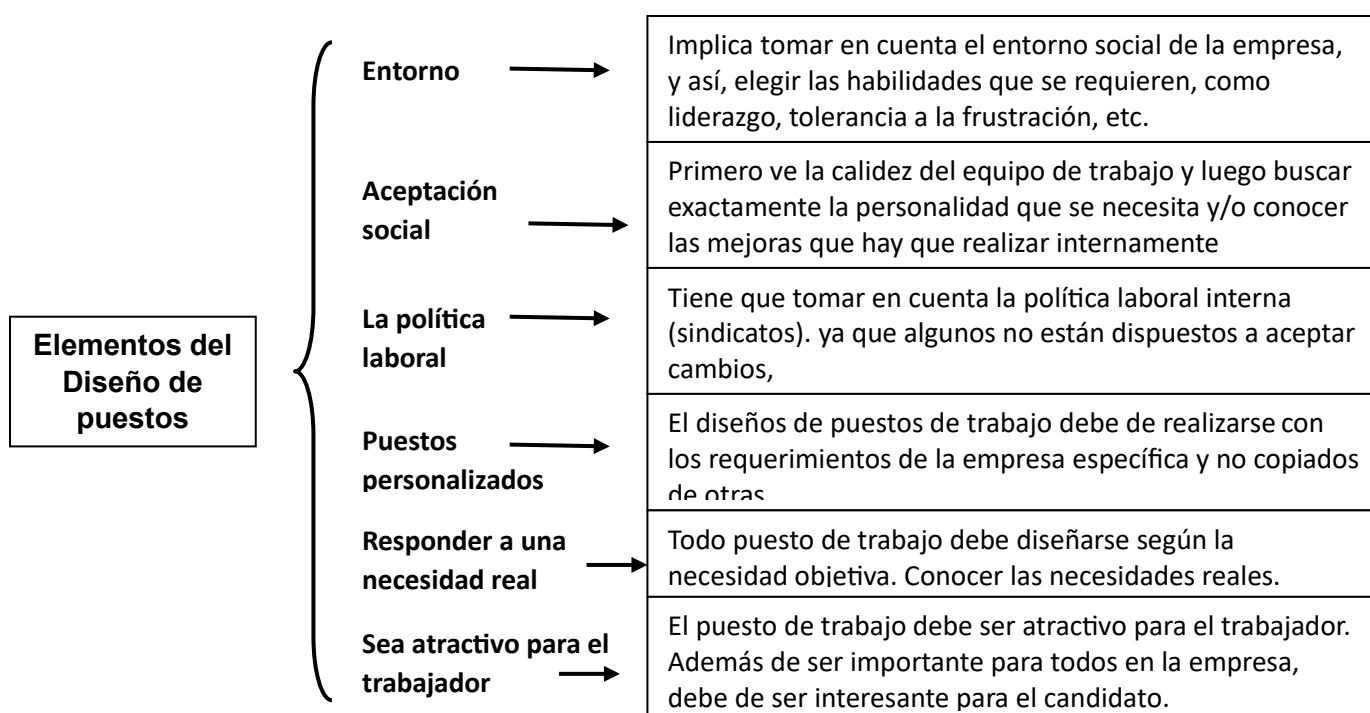


Fig. 6.19 Elementos del Diseño de puestos

El análisis de puestos

El análisis de puestos se inició con el estudio de “tiempos y movimientos” (atribuido a F.Taylor, entre 1885 y 1915, por ser el primero en realizar una observación más sistemática de cada una de las tareas que el individuo ejecuta al desempeñar su trabajo) hasta llegar a las teorías de las

“relaciones humanas y motivacionales”, que son las que sentaron las bases para el “desarrollo organizacional”.

Bravo, Ross, W. A., & Delgado Litardo, B. I. (2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

El análisis del puesto de trabajo en el que se plantean cuestiones como: ¿Qué hace el trabajador?, ¿Cómo lo hace?, ¿Por qué lo hace, ¿Qué consecuencias tiene lo que hace? Se pueden utilizar diferentes herramientas como la observación, el cuestionario (abierto o cerrado), entrevistas (individuales o de grupo), paneles de expertos, etc.

En el proceso del análisis de puestos se descompone un puesto de trabajo de manera estructurada en unidades menores para, que, a través de un estudio más pormenorizado, comprender la responsabilidad e importancia del puesto en su conjunto y dentro de un contexto empresarial organizado.

Bravo, R., & Delgado, B. (abril 2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. *Revista Publicando*, 9(34), 41-56.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

6.3 Proceso de selección

El área de recursos humanos de una empresa tiene múltiples responsabilidades. Una de ellas es la selección de los recursos humanos. Puede elegir entre una variedad de solicitantes. Esto tendrá un impacto real, así que deberán ser las personas más calificadas. Debido a que afecta al proceso productivo de la empresa, la selección de los mejores y más competentes para llevar a cabo sus deberes, impactará positivamente en el desarrollo económico de la empresa.

Seleccionar personal es considerado como una inversión para la empresa, y a pesar de esto el objetivo principal es que, al escoger personal altamente capacitado permitirá el retorno de esta inversión lo más pronto posible, además trae consigo más beneficios a la empresa en diferentes niveles como el social, material y financiero, pues la fuerza de trabajo permite que la empresa cumpla sus funciones adecuadamente.

Martínez y Vargas, (2019). Selección de Personal, Dialnet

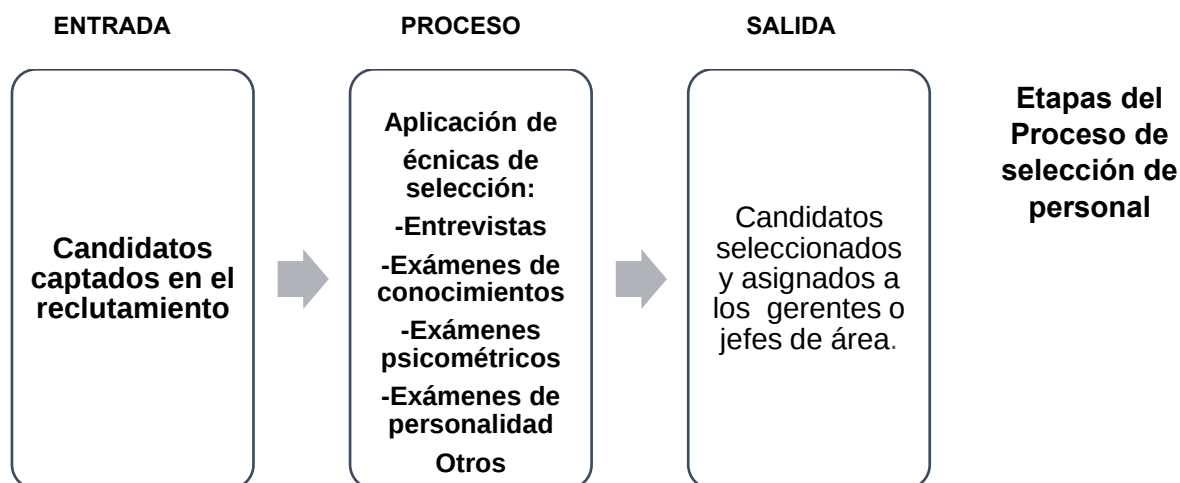


Fig. 6.20 Etapas del Proceso de selección

6.4 Orientación y ubicación

- » En esta actividad, se tiene la responsabilidad de capacitar a los nuevos empleados.
- » Describirles la organización, las tareas del puesto e introducirlos en sus nuevas tareas.
- » Al presentarlos con sus compañeros, se considera como un proceso de socialización. En esto La comunicación oportuna y de calidad juega un papel importante para integrarlos a la nueva cultura, normas y políticas de su nuevo contexto laboral de la organización
- » Se le hará saber las condiciones normativas y de la estructura organizativa para que los nuevos empleados puedan trabajar con tranquilidad.
- » RRHH necesita construir un sistema para complementar el aprendizaje de valores, filosofía del comportamiento social y el reconocimiento de su posición. Este sistema de información se integra con manuales y tutoriales.
- » Diferentes empresas pueden aplicar políticas de manera diferente. Dependiendo de su presupuesto y objetivos, se puede hacer una carpeta que contiene

información sobre la empresa distribuida a los nuevos empleados con organigramas, hábitos, horarios, políticas, etc.

- » Otras medidas también pueden ser muy útiles para facilitar esta actividad, como la incorporación de otros empleados, proporcionando videos sobre su empresa y cursos cortos en línea.

Referencias de consulta

ADEN, (mayo 2018), Líder: ¿Qué tipo deseas ser? <https://www.aden.org/business-magazine/tipo-lider-deseas/#:~:text=Liderazgo%20autoritario%3A%20no%20acepta%20la,todo%20esto%2C%20a%20corto%20plazo.>

ADEN, (2023), Liderazgo, Aden ® internacional Business School
www.aden.org / info@aden.org

Ander-Egg, E. (1995): Diccionario del Trabajo Social. Lumen. Argentina.

Bohlander, George. Snell, Scott. Sherman, Arthur. (2001) Administración de recursos humanos.
<https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/Fulltext/ADOS0000660/C2.pdf>

Bravo, R., & Delgado, B. (abril 2022). Selección de personal: Relevancia de las entrevistas vs. las pruebas psicológicas. Revista Publicando, 9(34), 41-56.
<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>

CIEP. (2016). Técnicas Presupuestarias. 1_P
https://www.asf.gob.mx/uploads/6ublicaciones_tecnicas/9._Tecnicas_Presupuestarias.pdf

Concepto (2020), Meta, <https://concepto.de/meta/#ixzz8lug7HveZ>

Conduce tu empresa, (2021). ¿Qué es Organización Administrativa?
<https://concepto.de/organizacion/>

Cortés D, (2023) Clasificación de las empresas, UCESUMA. <https://www.cesuma.mx/>

Chu, V (junio 2011), El Control, <https://es.scribd.com/document/412113033/Control-administrativo>

Delgado, C, (noviembre 2015). Etimología de la administración,
<https://claudiadelgado12.wordpress.com>

Digital Guide (2023). Google PageSpeed Insights: ¿a qué velocidad funciona tu web?, <https://concepto.de/motivacion/#ixzz8JrRRoEgK://www.ionos.mx/digitalguide/>

Editorial Etcé. (Noviembre 2023). Motivación.

<https://concepto.de/motivacion/#ixzz8JrRRoEgK://www.ionos.mx/digitalguide/>

Equipo editorial, Etecé. (1 de febrero de 2022). Escuelas de la administración.
<https://concepto.de/escuelas-de-la-administracion/>

Euroinnova (2023). ¿Qué es el grupo de trabajo? <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-el-grupo-de-trabajo>

Foro Impulsa, (2023), La jerarquía del liderazgo, <https://impulsapopular.com/gerencia>
 Hernández, F. (2017) Planeación Táctica y Operativa https://repositorio-uapa.cuaieed.unam.mx/repositorio/moodle/pluginfile.php/1297/mod_resource/content/1/contenido/index.html

Hernández, S, Ávila D. (2020). Técnicas e instrumentos de recolección de datos.
<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/issue/archive>

IBM, (s.f.), ¿Qué es la gestión de inventarios?, <https://www.ibm.com/mx-es/topics/inventory-management>

Indeed (febrero de 2023), El factor humano de la empresa, <https://mx.indeed.com/orientacion-profesional/desarrollo-profesional/factor-humano-empresa>

ISEC. (agosto de 2022). Tipos de planeación en Administración fundamentales en cualquier negocio <https://uneg.edu.mx/tipos-de-planeacion-enadministracion/>

López, E, (octubre 2021), Técnicas de Organización,
<https://www.coursehero.com/file/137257323/34-T%C3%89CNICAS-DE-ORGANIZACI%C3%93N-LOPEZ-VALDES-EVELYN-docx/>

Lozano, (2000), ¿Qué es calidad total?, Revista Médica Herediana,
http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1018-130X1998000100006

Marín, K, Atencio E. (2008). (160-183) Proceso Académico-Administrativo, Omnia, Redalyc,
<https://biblat.unam.mx/hevila/OmniaMaracaibo/2008/vol14/no3/9.pdf>

Martínez y Vargas, (2019). Selección de Personal [file:///C:/Users/52669/Downloads/Dialnet-SeleccionDePersonal-8418530%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/52669/Downloads/Dialnet-SeleccionDePersonal-8418530%20(1).pdf)

Münch, L, (2018, pag.128-136), ADMINISTRACIÓN, Edit. Pearson

Murillo, J. (s. f.). (2023, marzo) TEORIA GENERAL DE LOS SISTEMAS SEGUN KENNETH BOULDING. <https://es.wikipedia.org/wiki/>

Orellana, P. Coll, F. (2021), 1 de junio. <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-desarrollo.html>

Organización Internacional de Normalización (ISO). Wikipedia. (abril 2023). Norma de calidad. https://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_de_Normalizaci%C3%B3n

Pérez J. (2020, julio 24). Teoría de Fayol, funciones y principios de administración. LEAN CONSTRUCTION MÉXICO, <https://www.leanconstructionmexico.com.mx/>
POPULAR. (s. f.) ¿Cuáles son los atributos de un buen supervisor?
<https://popularenlinea.com/Personas/blog/Pages/atributos-buen-supervisor.aspx>

Rodríguez, J. (s. f.). Control de inventarios: definición, importancia y sistemas, <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-control-de-inventarios>

Thompson, I, (diciembre 2016), Definición de Organigrama, Promonegocios.net. <https://www.promonegocios.net/organigramas/definicion-organigramas.html>

UCBSP. (2007, pp. 45-54) Origen y desarrollo de la administración perspectivas, Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331004>

UCSP, ISO9000:2015 (2018), https://dai.uas.edu.mx/pdfs/NORMA_ISO_9000-2015_FyV.pdf

<https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2324>