



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de ciencias económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema
Administración

Subtema
Organización y Procedimientos

Seminario de graduación para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas

Autores:

Br: Lázaro Ezequiel Ruiz Hernández

Br: Kevin José Luna Delgadillo

Tutor:

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, 17 de noviembre del 2022

Tabla de contenido

DEDICATORIA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
Valoración del docente (carta aval).....	v
Resumen	vi
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Objetivos	4
Capítulo uno. Función de organización: generalidades.	5
1.1. La organización como función.	5
1.2. Organización formal e informal.	6
1.3. Elementos básicos de la organización.	6
1.3.1 División del trabajo.....	7
1.3.2 Especialización.....	7
1.3.3 Tramo de control o amplitud administrativa.	8
1.3.4. Departamentalización.	8
1.3.5. Jerarquía y autoridad.....	8
1.3.6. Coordinación.	9
1.4. Factores que influyen en la función administrativa.....	10
1.4.1 Organización.....	14
1.4.2 Tecnología.	16
1.4.3 Tamaño.....	17
1.4.4 Misión y visión.....	18
1.4.5 Ambiente.....	19
1.4.6 Cultura organizacional.....	19
Capítulo Dos: Diseño y estructuras organizacionales.	21
2.1. Concepto de estructura organizacional.....	21
2.2. Tipos de estructuras organizacionales.....	21
2.2.1. Matricial.	22
2.2.2. Divisional.	22
Características de la estructura divisional.....	23

2.2.3. Corporativo.....	24
2.2.4. conglomerado y unidad estratégica de negocios (UEN).	24
¿Por qué la unidad estratégica de negocio es útil?	26
2.2.5. Dimensiones para segmentar la unidad estratégica de negocio.	26
2.2.6. proceso para el diseño de estructuras organizacionales.	27
2.3. Diseño de unidades administrativas.....	28
2.3.1. Especificación de funciones.	30
2.3.2 Diseño de puestos de trabajo.	31
2.3.3. Comunicación interna y externa.	32
2.4. Tramo de control o amplitud de la administrativa.	35
2.4.1. Relación entre los niveles organizacionales y tramo de control	36
2.4.2. factores que determinan un tramo de control efectivo.	38
2.5. Relaciones de autoridad.	40
2.5.1. Definición de autoridad en la función de organización.	41
2.5.2. Características de la autoridad lineal, autoridad staff.	42
2.5.3. Autoridad funcional en el diseño de la organización.	43
Capítulo Tres: Elementos para el diseño de procedimientos administrativos.	44
3.1 Concepto de sistema Administrativo.....	44
3.1.1 Función Administrativa.....	45
3.1.2 Proceso administrativo.....	45
3.2 Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos.....	47
3.3 Mapeo de procesos Administrativos	49
3.3.1 ¿Para qué sirve el mapeo de procesos en las empresas?	49
A continuación, se expresa para que sirve el mapeo:.....	49
3.3.2 Tipos de mapeo de procesos	50
3.3 Procedimiento descriptivo.....	51
3.4 Diagrama de flujo de procedimientos (diversas metodologías ANSI y ASME)	52
3.4.1. propósitos y beneficios.....	52
3.5 Normas de operación (autorizaciones, vestimenta, excepciones y otros).....	57
3.6 medidas de rendimiento de los procedimientos (costo, calidad, servicio y rapidez).....	58
3.7 análisis y diseño de formas.....	60
3.8 Software para apoyar la representación gráfica de los procesos y procedimientos.....	60
3.8.1. ¿Para qué sirve la gestión por procesos?.....	60

3.8.2 Beneficios de la gestión por procesos	61
3.9 Análisis y simplificación de procedimientos administrativos.....	61
3.10 Métodos de recolección de información, entrevistas con el personal que interviene en el procedimiento.	62
Capítulo cuatro. Manuales de organización y de procedimientos	64
4.1. Propósitos de los manuales administrativos.	67
4.2. Los manuales administrativos	68
4.3. Clasificación de los manuales administrativos.....	69
4.4. Metodología para elaborar un manual administrativo.....	73
Conclusiones	75
Bibliografía.	76

DEDICATORIA



Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios, que supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para salir adelante y no desmayar por los problemas que se me presentaron, por enseñarme a salir adelante siempre y no desfallecer en el intento.

Se lo dedico a mis padres, ya que ellos son los que más me han apoyado, me han dado sus consejos, ellos me han apoyado con los recursos necesarios para poder culminar mis estudios. A mi hermana por estar siempre apoyándome para salir adelante, a mi familia porque han sido muy importantes en el cumplimiento de este logro, ya que siempre he tenido el apoyo de mis tíos y primos.

BR: Kevin José Luna Delgadillo

DEDICATORIA



A Dios ser supremo, dueño de todo saber y verdad, por permitirme culminar mi carrera profesional, por brindarme la fortaleza y el entendimiento para elaborar este trabajo.

A mis padres por ese apoyo incondicional que me han brindado, por estar siempre siendo la base de mi educación desde mi existencia, por esos consejos y enseñanzas que me han permitido ser la persona que soy, con los conocimientos y experiencia necesarios para seguir mi camino.

A mi esposa e hija, por su apoyo, por ser la principal motivación para poder llegar a la culminación de este proyecto de vida.

Br: Lázaro Ezequiel Ruiz Hernández

AGRADECIMIENTOS



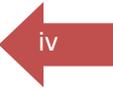
Quiero agradecer primeramente a Dios, por haberme dado la vida, por guiarme en el camino, por permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, por darme las fuerzas para poder salir adelante.

También agradecer a las personas más valiosas de mi vida, que son mis padres, quienes siempre me han apoyado moral y económicamente para poder culminar mis estudios y por darme la oportunidad de vivir esta experiencia inolvidable. A mi familia que siempre me ha apoyado moralmente para salir adelante en mis estudios y que fueron la clave para culminar mi carrera, agradecer a mis compañeros de clase, y docentes que estuvieron presentes en mi formación profesional.

Mis más sinceros agradecimientos a mi tutor, quien con su conocimiento y su guía fue una pieza clave para e imprescindibles para poder desarrollar cada etapa de este trabajo.

Br: Kevin José Luna Delgadillo

AGRADECIMIENTOS



Agradecido con Dios Padre eterno por haberme permitido este logro, por estar conmigo siempre en los momentos más difícil.

A mis padres por el apoyo brindado, por los sacrificios que hicieron en el inicio de mis estudios y por los consejos que me dieron para concluir esta meta.

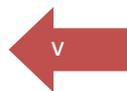
A mi esposa por el apoyo incondicional y por alentarme en los momentos más difícil en los que desesperadamente quería desistir de mi formación profesional.

Y por último y no menos importante a mi tutor Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos por su colaboración, paciente y enseñanza que contribuyeron a la culminación de este seminario de graduación y concluir esta carrera profesional. Así mismo, a todos los maestros que a lo largo de mi formación han sido partícipe de mi enseñanza.

Br: Lázaro Ezequiel Ruiz Hernández



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de “**ADMINISTRACION**” hace constar que los bachilleres: **Lázaro Ezequiel Ruiz Hernández, Carnet No. 14-20272-0** y **Kevin José Luna Delgadillo, Carnet No. 17-20491-9** han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS**, obteniendo los bachilleres **Ruiz Hernández, y Luna Delgadillo**, la calificación de **48 (cuarenta y ocho) PUNTOS** respectivamente.

Dado en la ciudad de Managua a los 21 días del mes de noviembre del año 2022

Lic. Horacio Rafael Miranda Ríos
Tutor de seminario de graduación

Resumen

El presente documento de investigación bibliográfica tiene como tema la administración y como subtema la organización y procedimiento.

El objetivo general del seminario de graduación es definir los elementos que componen la Organización y Procedimientos, con el fin de analizar los problemas estructurales y procedimentales para el buen desempeño organizacional.

Este informe está estructurado por cuatro capítulos como son: capítulos uno, función de organización: generalidades, capítulo dos: diseño y estructuras organizacionales, capítulo tres: elemento para el diseño de procedimiento administrativo, capítulo cuatro: manuales de organización y procedimientos.

Está bajo la modalidad de graduación cumpliendo con las normas normativas de graduación que brinda la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua), la aplicación de la rúbrica que nos brinda el docente, bajo la aplicación de las normas APA

Introducción.



El presente trabajo de investigación tiene como tema administración y como subtema organización y procedimientos, obteniendo fuentes bibliográficas de distintos actores que han sido de gran ayuda para esta investigación.

En la administración la organización y procedimientos es el conjunto de métodos puestos en prácticas para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos.

El objetivo general es definir los elementos que componen la organización y procedimientos, con el fin de analizar los problemas estructurales y procedimentales para el buen desempeño organizacional, y poder cumplir con los objetivos propuestos.

El informe investigativo estructurado teóricamente de la siguiente manera:

Capítulo uno: función de organización: generalidades; obteniendo como temas principales, la organización como función, organización formal e informal, elementos básicos de la organización, división del trabajo, especialización, tramos de control o amplitud administrativas, departamentalización, jerarquía y autoridad, coordinación, factores que influyen en la función administrativas, organización, tecnología, tamaño, misión, visión ambiente, cultura organizacional.

Capítulo dos: diseño y estructura organizacionales, teniendo como temas principales, conceptos de estructura organizacional, tipos de estructuras, matriciales, divisional, corporativo, conglomerados y unidades estratégicas de negocios (UEN), procesos para el diseño de estructuras organizacionales. Diseños de unidades administrativas; especificación de funciones, diseños de puestos de trabajos, comunicación interna y externas, tramo de control, relación entre los niveles organizacionales y tramo de control, factores que determinan un tramo de control efectivo. Relaciones de autoridad, característica de la autoridad lineal, autoridad staff, autoridad funcional en el diseño de la organización.

Capítulo tres: elementos para el diseño de procedimientos administrativos obteniendo como temas principales, conceptos de sistema administrativos, función administrativas, procesos administrativos, enfoques de sistema en el análisis de procesos y procedimientos, mapeos de

procesos administrativos, tipos de mapeo de procesos, diagramas de flujos de procedimientos (diversas metodologías ANSI y ASME), propósitos y beneficios, medidas de rendimientos de los procedimientos, análisis y diseños de formas, análisis y simplificación de procedimientos administrativos, métodos de recolección de información, entrevistas que intervienen en el procedimiento.

Capítulo cuatro: manuales de organización y procedimientos obteniendo como temas principales, propósitos de los manuales administrativos, los manuales administrativos, clasificación de los manuales administrativos, metodología para elaborar un manual administrativo.

Justificación

El presente informe de seminario de graduación, es de carácter documental, con un tema de administración, sustentándose con conceptos teóricos de organización y procedimientos, con diseños metodológicos que se ocupan para poder analizar los problemas estructurales y los procedimientos de las empresas con el fin de optimizar su infraestructura para el logro de los objetivos preestablecidas y tener una ventaja competitiva en el mercado.

El aspecto práctico del presente informe tiene como finalidad ser la guía de diferentes empresas que no cuentan con una estructura de organización y procedimientos, ya que este escrito cuenta con herramientas fundamentales para poder estructurar a las empresas mediante la creación de manuales de organización y procedimientos para poder alcanzar los objetivos propuestos en las empresas.

Por otra parte la metodología que hemos empleado este informe, son el resultado de la investigación y de consultas que se hicieron de diferentes fuentes secundarias, así como de diferentes autores y sitios web, todo esto según normativas de seminario de graduación (UNAN-Managua), en donde se ha aplicado las normas APA de la sexta edición javeriano, bajo reglamentos del departamento de administración de empresas, con la rúbrica que nos facilitó el docente, el cual nos sirvió de guía para elaborar nuestro informe y servirá para las distintas generaciones.

Objetivos

Objetivo General

Definir los elementos de Organización y procedimientos, con el fin de analizar los problemas estructurales y procedimentales para el buen desempeño organizacional.

Objetivos específicos

1. Determinar los elementos básicos de la función organizacional y los factores que influyen en la función administrativa.
2. Conocer los conceptos básicos de la estructura organizacional y el diseño de las unidades administrativa.
3. Describir los elementos para el diseño de procedimientos administrativos y su enfoque en el análisis de organización y procedimientos.
4. Indicar los tipos de manuales organizacionales, el propósito, clasificación y las diferentes metodologías para su elaboración.

Capítulo uno. Función de organización: generalidades.

Organización es un término utilizado en diferentes sentidos. Por lo general lo empleamos para referirnos a las instituciones, empresas o cualquier estructura social, independientemente de su giro o actividad. Agustín Reyes Ponce afirma que es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (empresas, 2020) pág. 1, párr. 5

Y para Münch Galindo, es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de realizar y simplificar las funciones del grupo social. (empresas, 2020) pág,1, párr. 6

1.1. La organización como función.

Es una parte del proceso administrativo. En este sentido organización significa, acto de organizar, estructurar e integrar los recursos y los órganos, encargados de su administración y de establecer relaciones entre ellos y atribuciones de cada uno. (Reyes, 2020) (Pág.25).

Si los empleados son capaces y tienen disposición, todo su esfuerzo se verá reflejado en el cumplimiento de los objetivos de las instituciones. Si además conocen bien sus funciones, trabajarán en conjunto de manera adecuada. Precisamente la naturaleza de una organización está en la definición de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar; a partir de las cuales diseña y define una estructura que deja claro al personal cuáles son sus tareas y responsabilidades. De este modo, cada empleado realizará sus actividades sin interferir en las de otros, lo cual no implica desconocerlas, ya que éstas se relacionan entre sí y están encaminadas al logro de los objetivos. (cursodeadministraciondeempresas.com, 2020) Párr.1.

1.2. Organización formal e informal.

La organización formal es la estructura planificada que representa un intento por establecer una serie de relaciones entre componentes que permiten alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Sin embargo, las organizaciones no funcionan exactamente igual a lo establecido en su organización formal. La parte informal de la organización se establece debido a actividades o interacciones que no han sido planeadas formalmente.

Las relaciones informales son vitales para el efectivo funcionamiento de la organización. Frecuentemente la organización formal es lenta para reaccionar frente a cambios en el entorno de la empresa y es entonces la organización informal la que desarrolla los medios para enfrentar estas situaciones.

Las teorías tradicionales de gerencia se concentran en los aspectos formales de la organización, mientras que las corrientes de relaciones humanas se concentran en las interrelaciones informales. Debe tenerse presente que ambos tipos de organización están íntimamente ligados y existe solo una organización real que será el conjunto de ambas. (Vainrub, 1996, pág. 78).

1.3. Elementos básicos de la organización.

Objetivos: los Objetivos son los fines hacia los cuales se encamina la actividad de la organización.

Metas: las Metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa

Recursos Humanos: son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos

Medios Naturales: los combustibles y la energía eléctrica, hidráulica, eólica, etc.

Recursos Financieros: el dinero, los préstamos, las acciones, títulos, bonos, etc.

Información: son los recursos que genera la mente humana, apoyados o no por el uso de la tecnología. (organizacional, 2022)

1.3.1 División del trabajo.

La división del trabajo es un concepto económico que hace referencia a la partición de las diferentes tareas que forman parte del proceso de producción de un bien o servicio. De esta forma, el proceso de producción se divide en diferentes etapas, lo que permite a los trabajadores especializarse en tareas específicas que serán realizadas por un grupo determinado de personas.

Así, se puede afirmar que la división del trabajo es el origen de la especialización del trabajo, la cual consiste en la fragmentación del proceso de producción de un bien o servicios en diferentes tareas que serán realizadas por individuos concretos, dependiendo de la fuerza, la capacidad o la especialidad de los trabajadores. Todo esto incrementó notablemente la productividad y rendimiento de las fábricas y empresas, lo que se tradujo en mayores beneficios para las mismas. (software DELSOL, SF) Párr.2-3.

1.3.2 Especialización.

La especialización es una técnica empresarial que consiste en prestar especial atención a uno o unos pocos productos para ser más eficiente. A veces, la gente se refiere a la especialización como destreza empresarial. Cuando una empresa se compromete con la especialización, se centra en la producción de productos en los que es experta. Esta experiencia puede ayudar a las empresas a obtener una ventaja competitiva y convertirse en líderes de su sector. (Historiadelaempresa.com, SF) Párr.3.

Dentro de la estructura de una organización, la especialización aparece en varios niveles diferentes de complejidad. Debe verse primero de acuerdo con la estructura completa de la organización. En seguida se aplica al analizar cómo debe asignarse el trabajo a las unidades o departamentos. A continuación, para desarrollar métodos cuyo objeto es asignar los diferentes trabajos a los grupos que forman parte de un departamento y, finalmente, ayuda a determinar cómo debe dividirse el flujo de trabajo en operaciones y tareas específicas.

La especialización como principio establece que: *Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza.* (INEP A.C, s.f.) Párr.2-3.

1.3.3 Tramo de control o amplitud administrativa.

Tramo de control. Se refiere al número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente. Esto determina principalmente, el número de niveles y gerentes que una organización posee. A medida que más grande sea este tramo de control, más eficaz será la organización, en términos de costos. (organosdepalencia, 2021) Párr.1.

1.3.4. Departamentalización.

Se entiende por departamentalización la acción de organizar la actividad empresarial por departamentos.

Departamento es un área, división o sucursal específica de la empresa donde se agrupan distintas funciones y trabajos que desarrollan las personas asignadas al mismo y en el que una persona desempeña tareas directivas y ejerce su autoridad. (Laguens, SF, pág. 2)

1.3.5. Jerarquía y autoridad.

La jerarquía empresarial es un término utilizado para describir la estructura organizativa de una empresa. Incluye los diferentes niveles de empleo, desde los empleados principiantes, los empleados de nivel medio, los gerentes de nivel medio, los gerentes de nivel superior y los ejecutivos como el director general. (historiadelaempresa.com, SF) Párr.3.

El concepto de autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituí la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado

Se puede definir la autoridad en una empresa como «la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros». Una definición más completa sería «la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos». Es la capacidad que tiene el líder para impartir órdenes y que las demás personas las cumplan, estas se pueden ejercer cuando:

1. El perfil o competencia para las funciones asignadas, les demuestran a los subalternos que se tiene el conocimiento y la preparación para desarrollarlas con eficiencia y efectividad objetiva, podrá demostrar la capacidad suficiente y de esta forma guiarlos a la consecución de resultados óptimos, para las necesidades de la empresa. Esta autoridad bien aplicada y tratando siempre de mejorar, el nivel educativo de todos los que intervienen en el proceso, será el camino más acertado y seguro para el equipo.
2. Las cualidades personales, complementan el quehacer diario en la autoridad de los individuos y para esto, se tiene que hacer el esfuerzo de mostrar las virtudes y calidades humanas, sobre todo las naturales y en lo posible corregir los defectos que pudieren entorpecer el normal desarrollo del trabajo en los demás.
3. La acertada toma de decisiones, conllevan a un reconocimiento y un gran respeto hacia el líder por parte del resto del equipo y esto se manifiesta cuando los resultados son los esperados por todos en la empresa, imprimiéndole en cada oportunidad la solución a los problemas en beneficio de la empresa.
4. Se es un buen dirigente, cuando las decisiones tomadas en cada caso, son las mejores alternativas presentadas, para encontrar soluciones a los problemas según su prioridad. Para lo cual se observa, analiza, compara y se escoge la que dará los mejores resultados. (Caro R. E., 2012) Párr.1,3-7.

1.3.6. Coordinación.

La coordinación en la administración es el instrumento que permite integrar las funciones independientes de todos los departamentos de una empresa. Esto, con el fin de alcanzar eficientemente las metas establecidas.

Sobre todo, la coordinación es un proceso muy importante porque ayuda a que la información se maneje de forma armoniosa y para poder realizar un trabajo cooperativo. En una empresa cada persona desarrolla un trabajo diferente. Pero, estas tareas se deben relacionar de forma eficiente si se quieren alcanzar los resultados propuestos.

Al sincronizar las acciones de todas las personas, se facilita el proceso del trabajo y sus resultados. Por esa razón, la coordinación es un proceso de mucha importancia para cualquier organización. De este proceso dependerá el éxito o el fracaso en el logro de las metas establecidas. (Quiroa, 2021) Párr.1-3.

Nace con la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficazmente una actividad designada. Durante las etapas de la organización es forzoso equilibrar las funciones planteadas en la empresa para que los resultados con las funciones se desarrollen con facilidad.

La eficacia en cualquier organización, siempre estará en relación directa con la coordinación que se obtiene a través de líneas de comunicación. La función que tiene la coordinación es lograr la combinación y unidad de esfuerzos que existen en un grupo social. (Escobar D. D., SF) Párr.35-37.

1.4. Factores que influyen en la función administrativa.

La administración de una organización es un sistema que interactivo con su ambiente específicos y demás depende del mismo, pero permanece siempre al tanto de las influencias potenciales de un ambiente general. (Igsignia, 2017)

Entre los factores que influyen están los siguientes:

1. Proveedores.

Los proveedores de una organización, por lo general se piensa en empresas que proveen materias primas y equipos, pero este término también incluye los que proporciona insumos financieros y mano de obras. Accionistas, bancos, compañía de seguros, fondos de pensión, y otras instituciones similares que son necesarias para asegurar un flujo continuo de capital. La administración trata de asegurar un flujo continuo de los insumos que se necesitan, al más bajo costo posible.

Estos insumos representan incertidumbres, porque su falta de disponibilidad o su retraso pueden reducir en un gran grado importante la eficacia de la organización, es común que la administración realice grandes esfuerzos para asegurar su flujo continuo. El hecho de que las grandes organizaciones tengan departamento de compra, finanzas, y personal es debido a la importancia que la administración la asigna a la compra de insumo de maquinarias, equipos y capital y alquiler de trabajo. (Igsignia, 2017, pág. 1) párr. 3

2. Clientes

Las organizaciones existen para satisfacer las necesidades de los clientes, es él quien absorbe el producto. Los clientes obviamente representan una incertidumbre potencial para las organizaciones

Estos pueden quedar insatisfechos con el producto o servicio de la organización. En general esperaríamos que los compradores representen mayor incertidumbre para los administradores de cualquiera nivel. (Igsignia, 2017, pág. 1) párr. 5

3. Competidores

Todas las organizaciones tienen uno o más competidores. Ninguna administración puede darse el lujo de ignorar a sus competidores. Cuando lo hacen, pagan un precio muy alto. Los competidores se pueden ver desde el punto de vista de los precios, ofrecimiento de servicios, de adquisición de productos nuevos y similares. Representan una fuerza ambiental importante que la administración que debe verificar, prepararse y responder a todo esto. (Igsignia, 2017, pág. 2) párr. 6

4. Gobierno

Los gobiernos federales, estatales y locales influyen en lo que las organizaciones pueden o no hacer. Ciertas organizaciones, en virtud de sus actividades, son controladas por dependencias gubernamentales específicas.

Las organizaciones gastan mucho tiempo y dinero para cumplir con las regulaciones gubernamentales. Pero los efectos de estos reglamentos van más allá del tiempo y dinero. También reducen la discrecional administrativa. Restringen las opciones disponibles para los administradores. (Igsignia, 2017, pág. 2) párr. 8

5. Grupo públicos de presión

Los administradores no pueden dejar de reconocer la existencia de grupos de intereses especiales que intentan influir en las acciones de las organizaciones. Estas influencias consisten en simplemente amenazar a algunas organizaciones a fin de que su administración cambie su política. Conforme cambian los movimientos sociales y políticos, así también lo hace el poder de los grupos de presión. Los administradores deben estar conscientes del poder que estos grupos pueden ejercer sobre sus decisiones.

6. Ambiente General

Económicos: El ambiente económico no solo le interesa a los negocios cuya misión, es la producción y la distribución de bienes y de servicio que la población desea y por lo que puede pagar.

Pero también es de la mayor importancia para otros tipos de empresas organizadas. Algunos de los factores económicos en el ambiente general que puede afectar las prácticas administrativas en una organización, son: las tasas de intereses, porcentaje de inflación, cambios en el ingreso disponible, índices del mercado laboral, y el ciclo económico general. (Igsignia, 2017, pág. 3) párr. 10

Capital: todas las clases de organizaciones necesitan capital: maquinaria, edificios, inventario de bienes, equipo de oficina, herramienta de todo tipo y efectivo. Parte de todo esto lo puede producir la propia organización, sin embargo, las empresas organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Esto significa que todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que se necesitan. (Igsignia, 2017, pág. 4) párr. 11.

Trabajo: otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laborar. En algunas sociedades quizás se cuente con gran número de trabajadores comunes carentes de capacitación y haya escasez de mano de obra altamente entrenada. El precio de la mano de obra también es un factor económico importante para una empresa, aunque la automatización disminuye su alto costo.

Niveles de precios: la parte de insumos de una empresa recibe la clara influencia de los cambios de los niveles de precios. Si estos suben suficientemente rápido, los trastornos en el medio económico, tanto de insumo como en la producción, pueden ser graves. La inflación no solo desequilibra a las empresas, sino que también distorsiona todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos. (Igsignia, 2017, pág. 4) párr. 13

Tecnológicos: Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona los conocimientos y la tecnología lo usa. El término tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida. Más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

El cambio más rápido durante los últimos siglos probablemente que haya ocurrido en la tecnología. Ahora tenemos oficinas computarizadas, robot en la fabricación, rayos láser, circuito integrados, micro puntos, microprocesadores etc. Las compañías que prosperan son aquellas que obtienen el mayor partido en la tecnología. (Igsignia, 2017, pág. 5) párr. 15

Sociales: En cualquier clasificación de los elementos ambientales que influya sobre un administrador, es en extremo difícil separar los medios sociales, político y éticos. El ambiente social se compone de actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencia y costumbre de las personas de un grupo o sociedad determinada. Estos elementos ambientales son difíciles de estudio y comprensión, para pronosticarlo y que el administrador puede anticiparse y prepararse para los cambios.

Éticos: La ética es la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo, con el deber y las obligaciones morales. Muchas decisiones que toman los administradores exigen que tomen en cuenta quien puede resultar afectado, por eso presentaremos tres puntos de vista o teorías morales sobre la ética. (Igsignia, 2017, pág. 5) párr. 17

Punto de vista utilitarismo o teoría utilitaria de la ética: sugiere que los planes y acciones se evalúan o se toman de decisiones según sus secuencias. La idea fundamental es que los planes o acciones deben de producir el mayor bien para el mayor número de personas.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto significa aplicar e integrar los conceptos éticos a las acciones diarias. Para ellos se sugieren tres alternativas:

1. Establecer una política apropiada para la compañía o un código de ética.
2. Utilizar un comité de ética formal.
3. enseñar la ética en los programas de desarrollo gerencial.

La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética, que es una declaración de políticas, principios o reglas que guíen el comportamiento. El simple hecho de exponer un código de ética no es suficiente por lo tanto la creación de un comité de ética se considera algo esencial para la institucionalización del comportamiento ético. Las funciones de este tipo de comité pueden incluir:

1. sostener reuniones regulares para analizar aspecto ético.
2. hacer frente a las áreas indefinidas.
3. comunicar el código a todo el miembro de la organización.
4. verificar posibles violaciones a este.
5. recompensar el cumplimiento y castigar las violaciones.
6. revisar y actualizar el código.
7. informar de las actividades del comité al consejo de la administración.

Relaciones humanas: las relaciones existen porque nos necesitamos uno del otro para recibir apoyo y alcanzar nuestras metas. Las relaciones representan un aspecto generalizado de la vida de orden moral. Constantemente estamos diciendo como conservarla y alimentarla, estas decisiones reflejan nuestros valores y nuestro interés por la vida. Así como decimos que la administración trata de relaciones estamos afirmando que cuenta con un importante componente de la ética. (Igsignia, 2017, pág. 6) párr. 21

1.4.1 Organización.

La organización tiene tres significados, el primero, proviene del griego órganon que significa instrumento; el segundo la refiere como entidad o grupo social, es sinónimo de empresa; la tercera, se considera como una función directiva ya que se encarga de diseñar la estructura organizativa para coordinar eficazmente los recursos. Establece la disposición y correlación de tareas del grupo para que las lleven a cabo y así se logren los objetivos de la empresa.

Se puede definir a la organización como la coordinación de actividades de los individuos que forman parte de una empresa, para tener un mejor aprovechamiento de los recursos, ya sean materiales, económicos o técnicos al momento de realizar los objetivos que quiere alcanzar la empresa. La organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas, para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir.

Importancia de la Organización.

Los siguientes fundamentos manifiestan la importancia de la organización:

1. Es de carácter continuo, no se puede decir que esta por terminado puesto que la compañía y los recursos con los que cuenta están sometidos a cambios constantes como la expansión, los nuevos productos, la contratación entre otros. Por lo tanto, la organización tiene la necesidad de generar cambios.
2. Es un elemento decisivo para el fracaso o éxito de la empresa.
3. Define las funciones y responsabilidades para eliminar la duplicidad de esfuerzos.
4. Ayuda a establecer mejor la opción para lograr los objetivos de la empresa.
5. Suministra métodos para que se puedan desempeñar las actividades de manera eficiente.

Principios básicos de la Organización.

Existen nueve principios que nos ayudan a establecer una organización racional.

1. El primer principio se refiere al objetivo, todas y cada una de las actividades que se establezcan en la organización deben estar relacionadas con los objetivos de la empresa.
2. El segundo es la especialización, donde las actividades de los empleados deben de limitarse para una eficiente ejecución.
3. El tercero está relacionado con la Jerarquía, se asignan los niveles de autoridad que la empresa necesita.
4. El cuarto es la Igualdad entre la autoridad y la responsabilidad, a cada grado de responsabilidad asignado le corresponde el mismo grado de autoridad para que se pueda cumplir.

5. Como quinto principio está la unidad de mando, en cada departamento debe existir un solo jefe al cual se le debe reportar las actividades.
6. En el sexto principio, la difusión, las obligaciones de cada puesto se deben de publicar y ponerse por escrito para que esté disponible a todos los miembros de la empresa.
7. En el séptimo, la Amplitud de control, determina el límite de subordinados que debe tener cada jefe, para asegurar que no esté sobrecargado y tenga la posibilidad de atender otras funciones.
8. En el octavo principio, la coordinación, todas las funciones deben tener un equilibrio, necesitan apoyarse y combinarse para obtener resultados positivos.
9. Por último, en el principio de la continuidad, ya que se tiene establecida, la estructura organizacional necesita mantenerse, mejorarse y adaptarse a las condiciones del medio ambiente. (Escobar D. D., SF) Párr.5-20.

1.4.2 Tecnología.

Se entiende por tecnología empresarial toda aquella tecnología que puede ser aplicada en el sector empresarial con el fin de hacer más competitiva y eficiente la actividad de la empresa. En este sentido, la tecnología empresarial se puede dividir en dos grandes sectores: hardware y software. Donde el hardware representaría los dispositivos tecnológicos físicos y tangibles, y el software toda la programación que hacen posible el uso de los dispositivos físicos mencionados. (Beetrack, SF) Párr.2.

El impacto de la tecnología en las empresas puede llegar a ser tan alto, que las organizaciones deben redefinir rápidamente su modelo de negocios y adaptarse a la economía digital, o de lo contrario podrían fracasar.

Entre los múltiples beneficios que proporciona la implementación de tecnología en las empresas, se cuentan:

1. Optimización de procesos: desde la contabilidad hasta gestión y control de cadena de suministro, además de las operaciones de producción pueden ser simplificadas y mejoradas mediante herramientas tecnológicas, obteniendo así ventajas competitivas con las cuales posicionarse en el mercado. Entre las tecnologías utilizadas en las empresas para este fin, encuentras los softwares administrativos y las aplicaciones basadas en inteligencia artificial.

2. Mayor productividad: la simplificación y automatización de procesos, así como la disminución de errores, se traducen en un incremento de la productividad.
3. Mejora en la comunicación: el impacto de la tecnología en las empresas no abarca solamente los procesos productivos. Con herramientas como las aplicaciones de mensajería, email, redes sociales y video llamadas entre otras es posible agilizar las comunicaciones tanto a nivel interno como externo.
4. Reducción de costos: la optimización de procesos, así como el ahorro de tiempo y la eliminación de errores manuales, pueden derivar en una reducción de los costos operacionales.
5. Mejor toma de decisiones: gran parte de las tecnologías modernas entregan información relevante de los procesos que ejecutan, datos de gran valor para sustentar la toma de decisiones.
6. Mayor competitividad: todo lo anterior deriva en un incremento de la competitividad, ayudando a las empresas a posicionarse mejor en sus respectivos mercados. (Admision UTEM, 2019) Párr. 2-9.

1.4.3 Tamaño.

El tamaño o dimensión de la empresa quiere expresar el mayor o menor volumen de cada una de las magnitudes que sirven para explicar lo que es y lo que hace la unidad económica. En definitiva, este concepto se apoya en la medida de las magnitudes económicas explicativas de la estructura y de la actividad de la empresa. Por tanto, el conocimiento del tamaño permitirá el poder diferenciar entre mayores y menores empresas.

Esta es la primera razón del estudio del tamaño: servir de factor de identificación empresarial o forma de establecer una tipología de acuerdo a sus distintos volúmenes. Dicho esto, la empresa puede ser clasificada en varios tamaños según la aplicación de determinados criterios de medida. Normalmente se suele diferenciar entre empresas grandes y pymes (pequeñas y medianas). Las primeras suelen descomponerse en dos grupos: megas o muy grandes (empresas globales y de estructura poli fórmica o muy compleja) y grandes. Las segundas se suelen dividir en medianas, pequeñas y muy pequeñas o artesanales (microempresas). (Blogs Udimá, SF) Párr.1-3.

1.4.4 Misión y visión.

La misión ayuda a responder la primera de las tres preguntas: ¿Quiénes somos? La misión empresarial es una declaración escrita en la que se describe la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. Es una declaración de los principios corporativos y debe redactarse expresamente para cada empresa u organización, ya que no sirve de nada copiar la misión, visión y valores de otras compañías.

La misión de una empresa define e informa principalmente de qué es lo que hace la compañía, a que se dedica, actividad en el mercado, cómo lo lleva a cabo, cuál es su propuesta de valor; además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad.

La visión nos ayuda a responder la segunda de las tres preguntas: ¿Quiénes queremos ser? La visión de una empresa contempla las metas que nos hemos propuesto conseguir en el futuro, es la concepción de lo que queremos llegar a ser.

Para formular una visión es necesario que entre en juego el entusiasmo, los sueños y la ilusión. La visión de una empresa es el futuro que deseas para ella, es el sueño a cumplir que tienes sobre la compañía, como te gustaría que fuera en el futuro.

La visión tiene un carácter motivador e inspirador, por lo tanto, todas las metas que planteemos sobre ella, deben ser obligatoriamente realistas y alcanzables. Sin duda la visión de una organización nos ayudará a guiar a nuestro equipo hacia una meta, nos ayuda a tomar ciertas decisiones complejas, ya que sabemos hacia donde tenemos que caminar, hacia donde debemos dirigirnos. Dentro de la definición de misión, visión y valores es la parte que hemos de establecernos un objetivo general. (Espinosa, 2012) Párr.1-2,4-6.

1.4.5 Ambiente.

Es todo aquello que rodea externamente una organización o un sistema. La organización al mantener transacciones e intercambio con su ambiente, permite que todo lo que ocurre externamente en el ambiente influya internamente en lo que sucede en la organización. A medida que este análisis organizacional comenzó a ser fuertemente influido por los enfoques de sistemas abiertos, aumentó el énfasis en el estudio del medio ambiente como base para la comprensión de la legitimidad y eficacia de las organizaciones. (Yataco, SF) Párr.1.

Trabajar en un ambiente armonioso y agradable es fundamental para que cada integrante de una empresa se sienta cómodo y valorado dentro de su equipo. Esto ayuda a que los trabajadores sean más productivos, eficientes y comprometidos.

Un buen ambiente laboral también genera satisfacción y orgullo de pertenecer a la organización, ayuda a conservar el equilibrio entre la vida profesional y personal, y ofrece oportunidades de crecimiento, entre otros factores. (rankmi, 2018) Párr.1,7.

1.4.6 Cultura organizacional.

La cultura organizacional: es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones. La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa. Se puede considerar como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

1. Conjunto de valores y creencias esenciales: Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

2. La cultura compartida: No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
3. Imagen integrada: Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
4. Fenómeno persistente: Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente. (Rodríguez, 2012) Párr.1-5.

La teoría de la contingencia es una teoría administrativa que se basa en la necesidad de tomar en cuenta las eventualidades en el ambiente, pues las organizaciones se pueden ver afectadas por múltiples factores que la labor gerencial debe estudiar y analizar para brindar una gestión administrativa oportuna acorde a la complejidad de cada circunstancia. (Pacheco, 2022)

2.1. Concepto de estructura organizacional.

La estructura organizacional, genera patrones de coordinación, como rutinas formalizadas, diferencias estandarizadas e intenta controlar y predecir el comportamiento. Estas estructuras, pretenden minimizar las influencias de los subordinados y al viceversa. Se considera un espacio de interacción de fuerzas de los empleados, pues forman parte de la arquitectura organizacional. (Velasquez, 2015)

Tal determinismo asume una consideración material de la sociedad, siendo la realidad independiente de la forma como se percibe, en donde las relaciones estructurales son las que controlan a los individuos y no su autonomía.

Una corriente teórica, que se ocupa de analizar, el comportamiento de los agentes organizacionales, donde los sistemas formal e informal guían la conducta del individuo. La estructura organizacional, han desarrollado esquemas de configuración que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales, limitando el alcance a las intervenciones desde lo formal. (Velasquez, 2015, pág. 1) párr. 4

2.2. Tipos de estructuras organizacionales.

Las estructuras organizacionales que obedecen a una organización del tipo funcional se caracterizan porque los miembros de la empresa están agrupados según su área de especialidad.

Por ejemplo, un negocio que sigue un modelo organizacional funcional puede tener un área de Recursos Humanos, el cual integra a los especialistas en reclutamiento y selección, los evaluadores de desempeño, los encargados de mejorar el clima laboral, entre otros. Lo mismo sucede con las demás áreas, como la de Marketing o la de Finanzas. (Medina, 2021)

2.2.1. Matricial.

Una organización matricial es una estructura de trabajo en la que los miembros del equipo dependen de varios líderes. En este tipo de organización, los *miembros_del_equipo* (ya sean externos o internos) informan a un gerente de proyecto, así como al líder del departamento. Esta estructura de gestión puede ayudar a tu empresa a crear nuevos productos y servicios sin realinear los equipos.

¿Cómo funcionan las organizaciones matriciales?

Las organizaciones matriciales tienen dos o más estructuras de informes de gestión. Si bien esto puede parecer confuso al principio, los miembros del equipo suelen tener un gerente principal para su departamento. Informar a un gerente de departamento es similar a una estructura de trabajo tradicional. Por ejemplo, los miembros del equipo de TI informan al líder del departamento de TI. A su vez, el director del departamento de TI depende del vicepresidente de su división. Eventualmente, todas las dependencias conducen al director general (CEO).

La diferencia en una estructura matricial es que los miembros del equipo también informan a los gerentes de proyectos. Para un proyecto, a menudo se requiere la colaboración de varios departamentos como TI, Marketing y Finanzas, por lo que tiene sentido contar con un gerente separado para proyectos individuales. (asana, 2021)

2.2.2. Divisional.

Utilizada por grandes organizaciones que han crecido diversificando sus productos o sus mercados. Utiliza la departamentalización en base a productos, áreas o clientes. Y esos departamentos se les denomina divisiones porque tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a su producto, a su mercado o a su área geográfica. Cuando esta descentralización existe se habla siempre de división y no de departamentalización.

Cada división realiza todas las funciones necesarias para servir correctamente a su producto, a su mercado o a sus áreas geográficas. Y el director de división es un semi-director general de la empresa.

La sede central controla la actuación de todas las divisiones normalmente a través de normalización de resultados. (Sara Martínez y Octavio Rolando, 2011).

Características de la estructura divisional

1. Proporciona a una empresa comercial muy grande la capacidad de separar grandes secciones del negocio en grupos semi autónomos.
2. Generalmente, es más adecuada para organizaciones muy grandes, pero en algunas circunstancias, también puede beneficiar a empresas más pequeñas.
3. Los grupos están en su mayoría autogestionados y se centran en un aspecto particular de los productos o servicios de la empresa.
4. Tiende a aumentar la flexibilidad de la compañía, y también organiza las actividades en torno a estructuras geográficas, de mercado, o de productos y servicios.
5. Puede generar costos totales más altos y resultar en un número de pequeños feudos en disputa dentro de una compañía, que no necesariamente trabajen juntos por el bien de toda la entidad.
6. El factor más importante que determina el éxito de una empresa que utiliza una estructura divisional es su liderazgo ejecutivo.
7. Los líderes principales deben entender lo que hace cada división y orientar a los gerentes de división sobre cómo adaptarse a nuevas direcciones estratégicas o cómo asociarse de manera más efectiva con todas las divisiones.
8. Los ejecutivos deben tener un sólido conocimiento sobre el uso de los recursos. Tener un grupo compartido de recursos que sean administrados centralizadamente, como el apoyo administrativo o equipos de oficina, puede reducir los costos y la complejidad de la organización.

2.2.3. Corporativo.

La estructura corporativa se refiere a la organización de diferentes departamentos o unidades de negocio dentro de una empresa. Según los objetivos de una empresa y la industria en la que opera, la estructura corporativa puede diferir significativamente entre las empresas. Cada uno de los departamentos generalmente desempeña una función especializada mientras colabora constantemente entre sí para lograr los objetivos y valores corporativos. Misión y valores La misión de Finanzas es ayudar a cualquier persona a convertirse en un analista financiero de clase mundial. Obtenga más información sobre la misión, la visión, los valores y la cultura del Corporate Finance Institute.

Los departamentos de una empresa incluyen Recursos Humanos, TI, Contabilidad y Finanzas, Marketing, Investigación y Desarrollo (I + D) y Costo de Producción de Bienes Fabricados (COGM) Costo de Bienes Fabricados, también conocido como COGM, es un término usado en contabilidad gerencial. que se refiere a un programa o declaración que muestra los costos totales de producción de una empresa durante un período de tiempo específico. Algunas empresas basadas en productos o proyectos pueden dividir las unidades de negocio abordando un solo producto o proyecto como un departamento.

2.2.4. conglomerado y unidad estratégica de negocios (UEN).

Una unidad estratégica de negocio o UEN se puede definir como un grupo de productos o servicios que comparten ciertos clientes en común a pesar de no ser exactamente idénticos, ya sea en la tecnología implementada para su fabricación o porque tienen el mismo enfoque. (Riquelme, 2022)

Son un conjunto de actividades que son hechas por parte de la empresa, y para que estas sean posibles es indispensable crear un plan de acción que se pueda compartir para cada una de ellas, pero que al mismo tiempo sea diferente al resto de las tareas de la compañía.

Otro concepto bastante asertivo sobre la UEN es que se trata de un método para organizar de forma eficiente las acciones a realizar por parte de las empresas, teniendo en cuenta una estructura global y corporativa de la misma.

UEN es un recurso organizacional que últimamente han adaptado muchas empresas y no es más que pequeñas unidades independientes entre sí pero que pertenecen a una misma compañía. Estas UEN tienen misiones, visiones, productos, clientes, etc. Distintas lo que las hace completamente independientes unas de otras. El fin de formar unidades de negocios es independizar los productos de los distintos tipos de clientes y no dejar que estos se pierdan o que el cliente se confunda. (Riquelme, 2022)

¿Cuál es la importancia de la unidad estratégica de negocio?

Dentro de las planificaciones y habilidades empresariales el concepto de unidad estratégica de negocio tiene una gran importancia, pues ayuda a *desarrollar estrategias de forma coherente y coordinada*.

Con el paso del tiempo las empresas se vuelven más complejas, las mismas ya no se dedican a una sola tarea en particular. Actualmente abarcan tanto como les sea posible, llegando a ser más que una simple marca.

Características de la unidad estratégica de negocio.

Esta herramienta cuenta con varias características importantes, las cuales ayudan a diferenciarla de otras estrategias y a reconocerla con facilidad en el plan de acción de la empresa, tales como estas:

1. En todo momento cuenta con competencia, la misma debe estar bien identificada.
2. Es eficiente al gestionar las funciones de negocio dentro de la empresa.
3. El objetivo que persigue es diversificado y diferente del resto de las otras unidades.
4. El mercado al que está dirigido este método siempre debe estar bien identificado.

Dentro de las empresas que tienen más de un negocio, o realizan actividades variadas, no debe existir competencia a nivel global, por el contrario, la actitud competitiva debe ser por parte de cada una de las actividades. (Riquelme, 2022)

¿Por qué la unidad estratégica de negocio es útil?

Uno de los factores claves para que las estrategias corporativas tengan éxito es que la empresa este diversificada, lo que consiste en *una subdivisión de dichas unidades pertenecientes a la UEN*. Esto ayuda a que las compañías tengan una visión más realista sobre sus capacidades, favoreciendo a su vez la toma de decisiones.

La ventaja más destacable que tiene este tipo de proceso es *que permite definir estrategias apropiadas* para la empresa en general y para cada uno de los grupos de empleados dentro de esta, quienes son los encargados de realizar las tareas, desde las más importantes hasta las más pequeñas.

Estas estrategias particulares e individuales realizadas por los trabajadores se integran adecuadamente a la estrategia general de la compañía. (Matias Riquelme, 2022)

2.2.5. Dimensiones para segmentar la unidad estratégica de negocio.

Luego de varias investigaciones se ha determinado que para identificar correctamente una UEN existen 3 dimensiones diferentes que son funcionales:

1. Tecnología: esta es la manera en que la compañía se asegura de cubrir las necesidades de sus clientes, fabricando constantemente mejores productos y servicios.
2. Grupos de clientes: el tipo de clientela que suele manejar la empresa es importante, de esta forma es más simple determinar los medios para ofrecer productos y servicios de calidad.
3. Funciones: aquí se hace referencia a la forma en que se cubren las necesidades básicas por medio de productos o servicios ofrecidos por la empresa.

Desde un punto de vista donde *las empresas se ven presionadas a innovar constantemente*, no solo en el tipo de productos y servicios ofrecidos sino en estrategias y planes de acción, la creación de la UEN puede resultar en el mecanismo más eficiente.

Este permite y favorece el fortalecimiento de todas las capacidades competitivas de la empresa. Al mismo tiempo, tener una nueva unidad estratégica de negocio permite que el negocio pueda crecer constantemente, implicando que se creen nuevos objetivos, proyectos y planes para lograrlos.

2.2.6. proceso para el diseño de estructuras organizacionales.

La estructura organizacional, genera patrones de coordinación, como rutinas formalizadas, diferencias estandarizadas e intenta controlar y predecir el comportamiento. Estas estructuras, pretenden minimizar las influencias de los subordinados y al viceversa. Se considera un espacio de interacción de fuerzas de los empleados, pues forman parte de la arquitectura organizacional.

Tal determinismo asume una consideración material de la sociedad, siendo la realidad independiente de la forma como se percibe, en donde las relaciones estructurales son las que controlan a los individuos y no su autonomía.

Una corriente teórica, que se ocupa de analizar, el comportamiento de los agentes organizacionales, donde los sistemas formal e informal guían la conducta del individuo. La estructura organizacional, han desarrollado esquemas de configuración que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales, limitando el alcance a las intervenciones desde lo formal.

El diseño organizacional asume en el diseño un doble proceso, a través del cual se dimensiona la estructura de la organización.

Un eje heurístico, de planes, y fragmentación de actividades construyendo sistemas para el logro de objetivos, y un ejercicio de aplicación, en él se lleven a cabo tales proyectos, de manera objetiva.

Así, el diseño implicará una fase de diagnóstico y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores circundantes. De este modo el diseño organizacional es un proceso, de edificación reflexiva, cuyos pilares sincronizados evolucionan a través de relaciones de interdependencia endógena y exógena.

Para Max Weber, para comprender la realidad, la idea se crea desde el elemento de autoridad efectiva, que asuma criterios de equifinalidad para representar la estructura organizacional como producto. Así, se permite identificar las variables que definen la estructura organizacional: estrategia, el entorno, la tecnología y la estructura.

Algunos autores, las han llamado variables los imperativas del diseño, para reconocer que el ambiente, la estrategia, la estructura y el liderazgo, tienen un poder influyente y determinante de la configuración organizacional. La armonía de estos factores, permitirá llegar al estado final. (Gareth, 2013)

2.3. Diseño de unidades administrativas.

La unidad administrativa equivale a una dirección general con facultades específicas en el reglamento interno de una institución o empresa. Dentro de esta área pueden ejecutarse funciones financieras, técnicas, comerciales, de seguridad, administrativas y contables.

Es un área a la que se le atribuye el ejercicio de gastos orientados a respaldar las actividades que facilitan el cumplimiento de los objetivos enunciados en los planes y proyectos de las organizaciones públicas y privadas. (Rodríguez, 2019, pág. 1) párr. 2

Las funciones inherentes a esta unidad consisten en dos fases principales:

1. Por un lado, está la fase mecánica, en la que el objetivo es planificar y organizar.
2. En segundo lugar, destaca la fase dinámica, en la que se busca dirigir y controlar las actividades que permitan lograr los objetivos pautados utilizando los recursos económicos, técnicos y materiales a través de la sistematización de los procesos.
3. La unidad administrativa es la base de la organización administrativa. Consta de uno o varios empleados públicos a quienes se les asigna recursos materiales, tareas o funciones que son dirigidas por un líder común. (Rodríguez, 2019) párr. 7

Características. Las principales características de la unidad de administración son las siguientes:

1. Polifacética.

Tiene a su cargo diferentes funciones como planificar, organizar, dirigir, controlar, supervisar, comunicar y tomar decisiones. Todo esto se ejecuta de acuerdo con una estructura organizacional a través de la que se delegan funciones específicas.

2. Meritocrática.

Quienes están a cargo, aun sin ser los dueños de la organización, deben tener un perfil de desempeño con características de liderazgo, como ser ejemplo de honestidad, ser comunicativo y proactivo, tener capacidad de gerencia, poder supervisar y controlar procesos, ser analítico, ordenado, metódico y puntual, entre otras.

3. Vinculante.

La unidad administrativa establece relaciones entre las diferentes áreas y cada una realiza su aporte de acuerdo con sus asignaciones y roles, orientado a lograr un objetivo a través de procesos ordenados por áreas de ejecución.

4. Tiene unidad de tiempo.

Se da a lo largo de la existencia de la organización. Todos los procesos están interrelacionados en cuanto a que ocurren simultáneamente, pero en etapas diferentes. La gestión del tiempo es un factor de éxito dentro de las organizaciones.

5. Interdisciplinaria.

Explica cómo funcionan las organizaciones contemplando el desarrollo y aplicación de normas, reglas y procedimientos que ajusten el comportamiento de acuerdo con lo que se espera lograr.

Para ello se nutre de otras disciplinas sociales y científicas que permiten ampliar la visión, haciéndola más orgánica, aunque manteniendo los métodos que le permitan medir los resultados al final de la gestión.

6. Universal.

Este proceso se da en cualquier organización de naturaleza social. Se da igualmente en el Estado, el ejército, en las empresas, en instituciones educativas, en negocios y comercios, y en instituciones religiosas. Las variantes dependerán de la naturaleza u objeto de cada organización. (Rodríguez, 2019).

2.3.1. Especificación de funciones.

Para lograr que la organización funcione satisfactoriamente, expertos en el área han *enunciado* los siguientes principios:

1. El tiempo debe administrarse de manera eficaz para lograr las metas según lo planificado con un mínimo de error. Esto se logra a través de la división del trabajo en tareas y responsabilidades de acuerdo con las especialidades y cargos.
2. Debe establecerse una cadena de mando que asuma el compromiso y responsabilidad de la organización e imparta disciplina, logrando evitar conflictos con la autoridad al diseñar estrategias de liderazgo y motivación que transmitan la idea de que todos son parte importante del proceso.
3. Cada individuo de la organización recibirá instrucciones de un único superior para evitar contraórdenes y confusión. Es el principio de la unidad de mando; junto con la unidad de dirección, esta orienta los logros hacia el objetivo común. La gestión de los individuos debe estar orientada a los beneficios comunes antes que a los intereses personales. El trabajo en equipo y la unidad derivan en ambientes laborales sanos, productivos y eficaces.
4. El esfuerzo de los trabajadores debe ser recompensado de manera justa ya que esto es un derecho adquirido y la organización se beneficiará de ello. Los salarios e incentivos justos deben garantizar el compromiso de cada individuo que se esfuerce por llevar adelante su misión dentro del ambiente laboral.
5. La toma de decisiones debe estar centralizada para que fluya sin atascarse en procesos burocráticos que entorpezcan la agilidad de los proyectos y las dinámicas administrativas.

6. Se deben elaborar organigramas con la intención de que todos los miembros de la organización conozcan la estructura de la cadena de mando para poder identificar dónde recaen las responsabilidades de cada área y a quién se le reporta.
7. Los recursos esenciales para el buen funcionamiento de cada unidad deben estar a la disposición en el momento en que sean requeridos.
8. La justicia y equidad en el trato de los líderes hacia sus empleados debe ser prioridad para garantizar que los conflictos puedan resolverse dentro de estos conceptos sin entorpecer la dinámica de trabajo.
9. El crecimiento de la estructura dependerá especialmente de la estabilidad laboral del personal y de la disminución en la rotación de empleados, ya que esto requerirá de una inversión de tiempo en entrenamientos que pudiera retrasar el desempeño de los grupos de trabajo
10. Debe fomentarse la proactividad, la innovación y la disposición de transmitir ideas diferentes; de manera inequívoca esto puede impulsar el éxito de las organizaciones. Incentivar la participación puede lograr mayor efectividad y eficacia en los distintos procesos de cada área o gerencia. (Rodríguez, 2019)

2.3.2 Diseño de puestos de trabajo.

El “Diseño de Puestos de Trabajo” ¿En qué consiste y cuál es su finalidad? En el presente trabajo se presentan los resultados de una investigación exhaustiva cuya finalidad es resaltar la gran relevancia que a nuestro juicio tiene el subsistema de aplicación de recursos humanos, ya que entendemos que este representa una fuerza motora importante en el desarrollo productivo de las organizaciones en sentido general. (Ballivian D y Rafael A, 2020)

Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

Por lo tanto, la adaptación del puesto de trabajo no responde a fórmulas mágicas, sino que es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos. (Ballivian D y Rafael A, 2020)

El análisis de puestos según Mondy y Noe (1997) es: “el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. Es una técnica esencial siempre presente de recursos humanos, que proporcionará datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizarán para desarrollar las descripciones de los puestos y las especificaciones del puesto”. (Ballivian D y Rafael A, 2020)

El mismo autor propone desarrollar el análisis de puestos cuando:

1. Funda una organización y se inicia un programa de análisis de puestos por primera vez.
2. Crean nuevos puestos.
3. Modifican de manera significativa los puestos como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

Las tareas incluidas en el diseño del puesto son todas las responsabilidades y el trabajo que tiene que hacer un empleado. Podría incluir:

1. Tareas que se completan
2. Formas a través de las cuales se completan las tareas.
3. Número de tareas que se completan
4. El orden en que se completan las tareas.

2.3.3. Comunicación interna y externa.

La comunicación es un elemento clave para las empresas porque tiene múltiples utilidades como la resolución de crisis, la generación de cultura corporativa o la amplificación de la notoriedad de marca. Sin embargo, si nos fijamos bien, estas interacciones no tienen el mismo carácter. Por eso distinguimos entre comunicación interna y externa.

Si nos paramos a definir estrictamente estos dos términos, la comunicación interna consiste en intercambiar información entre personas de la misma organización, mientras que el objetivo de la comunicación externa es el intercambio de información con personas externas a la empresa. (comunicación, 2022, pág. 1)

Podríamos decir que las diferencias principales radican en el receptor y el objetivo de la comunicación, pero es necesario tener en cuenta algunos matices más sobre la comunicación interna y externa. Un ejemplo muy representativo de esta potencial confusión es el contacto con socios comerciales de nuestra empresa, que sigue considerándose comunicación interna. A ello tenemos que sumarle los continuos cambios a los cuales está sometida esta disciplina, sobre todo con el uso de las redes sociales desde la esfera empresarial. En resumen, hay que poner especial atención a estas peculiaridades, ya que el uso y el significado de la comunicación interna y externa puede difuminarse.

Diferencias principales entre la comunicación interna y externa.

Para hacerte la vida más fácil, vamos a mostrarte algunas de las diferencias que podemos encontrar entre la comunicación interna y externa: La audiencia; Los canales; Los objetivos y la Frecuencia. (marketing y Comunicación, 2022)

1. La audiencia.

Como ya comentamos, la comunicación interna tiene lugar principalmente entre los participantes de la organización y la comunicación externa se dirige a otras entidades, organizaciones o grupos.

2. Los canales.

La comunicación interna tiende a difundirse a través de canales propios de la compañía como carteles en la propia oficina, el correo electrónico interno o la intranet, mientras que la comunicación externa puede usar otras vías como las redes sociales o la prensa. (comunicación, 2022, pág. 2) párr. 6

3. Los objetivos.

Las estrategias son diferentes, pero ambas deben estar alineadas y no se entiende una sin la otra. La comunicación interna busca transmitir mensajes, por ejemplo, entre departamentos o a toda la organización y la comunicación externa se focaliza en la imagen exterior de la empresa y los intercambios de información con otros agentes. (comunicación, 2022, pág. 2) párr. 7

4. Frecuencia.

Anteriormente había claras evidencias de que la comunicación interna era más habitual en el día a día de la empresa que la comunicación externa. No obstante, la llegada de la inmediatez ha afectado de lleno a la comunicación entre personas y empresas, así que se espera información relativamente periódica de las organizaciones.

En relación con esto, no debemos olvidar que, a pesar de ser diferentes, ambas deben estar perfectamente alineadas para garantizar al máximo la potencia del mensaje que se quiera enviar desde la empresa (comunicación, 2022, pág. 8) párr. 9

¿Qué ventajas tiene diferenciar estrategias de comunicación interna y externa?

En el caso de la comunicación interna, tiene la capacidad de fortalecer el vínculo existente entre los miembros o empleados de la compañía y la propia empresa, creando una cultura corporativa que se va heredando de unos a otros. Además, este tipo de intercambio motiva a los trabajadores incrementando su rendimiento, coordinación y sentido de pertenencia.

Por otra parte, la comunicación externa se dedica fundamentalmente a generar una buena imagen de marca, impulsando su crecimiento mediante acciones concretas como entrevistas o eventos. También es común la promoción de los servicios o productos de la marca.

Este tipo de comunicación puede favorecer no solo la visibilidad y la popularidad, sino también la atracción de financiación o un incremento de su valor en otros ámbitos.

Por último, es importante destacar que ambos tipos de comunicación deben estar presentes tanto en grandes compañías como en pequeñas empresas. La comunicación es algo básico en una empresa que no hay que perder de vista en ningún momento. Se trabaja día a día desde los mensajes dirigidos a los primeros empleados hasta la organización de un gran evento de lanzamiento. (marketing y Comunicación, 2022)

2.4. Tramo de control o amplitud de la administrativa.

El tramo de control administrativo, hace referencia a la cantidad de personas y departamentos que obedecen exclusivamente a un gerente específico. Cuando se ha dividido el trabajo, han sido creadas las secciones y elegido el sector de dominio, los jefes seleccionan una línea de mando. Esta conjetura en ocasiones, es llamada amplitud administrativa, extensión de mando e incluso capacidad de control y señala el número de empleados que deben responderle a un gerente y en efecto, el grupo de subordinados que éste puede supervisar.

Cuanto mayor es el tramo de control o más amplia resulta la extensión administrativa; entonces más elevada será la cuantía de subalternos para cada jefe y si es inferior o más ceñida la capacidad administrativa, menor será el número de trabajadores a cargo. (Definicion.xyz, 2022)

Es decir, hay un margen con respecto a la cantidad de subordinados que deben informarle a un ejecutivo, para que éste desarrolle su labor de forma *eficacia* y *eficiente*; dicho límite comprende de dos a diez subalternos, de acuerdo a los siguientes factores que influyen en el tramo de control o de administración:

1. Formación de los subordinados.
2. Precisión de la representación de autoridad.
3. Transparencia de los proyectos.
4. Empleo de planes objetivos.
5. Celeridad de los cambios.
6. Métodos de comunicación.
7. Interacción personal necesaria.
8. Consecuencias de las juntas.
9. Ocupaciones por niveles.
10. Capacidad del administrador.
11. Dificultad de las tareas.
12. Actitud de los subalternos ante la aceptación de los deberes y riesgos.
13. Experiencia de los subordinados. (Definicion.xyz, 2022)

2.4.1. Relación entre los niveles organizacionales y tramo de control

La organización es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. Organización es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugará la gente en la organización. (control n. o., 2015, pág. 1)

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata, entonces de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Los papeles establecidos deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible. También tiene como propósito ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

El fin de la organización es la división del trabajo entre los individuos, cuyos esfuerzos tienen que ser coordinados. En la práctica también se refiere a la definición de los objetivos de la empresa entera y de cada uno de sus partes, y a la determinación, en términos amplios, de las actividades y decisiones necesarias a la realización de estos objetivos. (control n. o., 2015)

Se pueden distinguir tres concepciones diferentes de la organización:

1. La concepción clásica: en esta se propone el estudio de las actividades que precisan ser llevadas a cabo para alcanzar los objetivos.
2. La concepción de la organización en función de las relaciones humanas: parte del estudio de las motivaciones y comportamiento del hombre.
3. La concepción de la organización en términos de sistemas: concentra su atención en las decisiones que deben ser tomadas para alcanzar los objetivos. Se trata de proyectar una organización que facilite la toma de decisiones.
4. La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que puede supervisar efectivamente, límite que, sin embargo, varía en cada situación. Un tramo de administración amplio se asocia con un número reducido de niveles organizacionales; un tramo estrecho, con muchos niveles:

1. El nivel estratégico.

El mismo corresponde a la cúspide de la pirámide organizacional, a la cual le incumbe, aunque no en términos exclusivos, pero si en lo fundamental, el establecimiento y manejo de las estrategias de la organización y la filosofía de gestión.

Ejemplo: la creación de un nuevo producto para un determinado público, este se encargará de dictar las pautas para la creación del mismo, es decir indicara a los distintos niveles como y cuando se realizara este nuevo producto. (control n. o., 2015, pág. 2) párr. 8

2. El nivel táctico.

Al mismo le corresponde en términos fundamentales desagregar, por área funcional, los principios o máximas particulares que en la estrategia se indican y, a su vez, desarrollarlos en forma concreta, indicando las acciones y metas que deben alcanzarse de manera inmediata en cada oportunidad definida por la estrategia en el tiempo y en el espacio.

Ejemplo: este nivel se encargará de canalizar los departamentos y acciones que llevaran cada uno de estos para la realización de este nuevo producto.

3. El nivel operativo.

Ejecuta o realiza las actividades y tareas en forma rutinaria y por el reflejo, y que, al realizarlas, permitirá el cumplimiento de las acciones tácticas que acercan al logro de los objetivos estratégicos.

Ejemplo: este nivel se encargará de realizar las acciones necesarias y establecidas por los anteriores niveles para la creación de este nuevo producto. (control n. o., 2015)

2.4.2. factores que determinan un tramo de control efectivo.

El tramo de control significa el número total de empleados que un gerente o superior puede administrar. Se toman en cuenta varios factores antes de asignar subordinados a un supervisor, estos factores son:

1. Tipo de obra a gestionar.

El factor más crucial que afecta el alcance del control y las habilidades de gestión de un gerente es el tipo de trabajo. Si todos los subordinados están haciendo el mismo trabajo al mismo tiempo, entonces es fácil para un gerente o superior administrar a todos los empleados al mismo tiempo. (control T. d., 2022, pág. 1) párr. 14

Por ejemplo, es fácil para un supervisor administrar 50 ejecutivos de llamadas al mismo tiempo porque están haciendo un trabajo similar al mismo tiempo. Por otro lado, un profesor puede tomar dos o un máximo de cuatro estudiantes de doctorado.

La razón es que todos los estudiantes trabajan en diferentes temas de investigación y el profesor no puede manejar a todos sus estudiantes al mismo tiempo.

2. Distribución geográfica.

Si las sucursales de negocios están ubicadas en ubicaciones geográficas lejanas, se vuelve difícil para un gerente administrar a todos los ejecutivos que trabajan en todas las sucursales. Por lo tanto, las áreas se dividirán en clústeres y se contratarán diferentes gerentes para administrar cada clúster. (control T. d., 2022) párr. 16

De esta manera, cada gerente puede administrar de manera efectiva a todos los empleados que trabajan en áreas pequeñas. Por ejemplo, si una empresa tiene sucursales en todo el mundo, todas las sucursales se pueden dividir por países y se pueden contratar gerentes de países para administrar a todas las personas que trabajan en esa área.

3. Tareas administrativas realizadas por un gerente.

El alcance del control de un gerente se reduce si se requiere que complete varias tareas administrativas diariamente. Por ejemplo, se requiere que un gerente de recursos humanos lleve a cabo reuniones cara a cara con los empleados, prepare planes de desarrollo de evaluación, prepare descripciones de puestos, realice entrevistas a los empleados que serán contratados, prepare contratos de trabajo, diseñe políticas, explique los cambios en las políticas, discuta la remuneración. beneficios. (control T. d., 2022) párr. 18

Todas estas tareas requieren esfuerzos por parte del gerente. Por lo tanto, un gerente de recursos humanos puede administrar a los empleados que trabajan en una oficina. Por esta razón, se requieren diferentes gerentes de recursos humanos en varias sucursales de una empresa.

4. La capacidad del Gerente.

Un gerente experimentado con una buena comprensión del trabajo y que tenga buenas relaciones con los empleados puede administrar una mayor cantidad de empleados. Considerando que, un gerente sin experiencia con habilidades limitadas puede manejar unos pocos empleados. (control T. d., 2022) párr. 20

5. Capacidades de los empleados.

El alcance del control de un gerente no solo depende de las capacidades de un gerente, sino que también depende de las capacidades de los empleados para ser administrados. Un gerente, sin importar la experiencia que tenga, solo puede manejar a unos pocos empleados nuevos o sin experiencia a la vez.

Dado que se requiere que los empleados estén capacitados para hacer su trabajo de manera eficiente, se espera que el gerente pase mucho tiempo con cada empleado. Como resultado, se vuelve difícil para un gerente administrar muchos subordinados al mismo tiempo.

Por otro lado, un gerente puede administrar empleados completamente capacitados y experimentados al mismo tiempo porque no está obligado a enseñarles cada pequeña tarea. (control T. d., 2022) párr. 22

6. Responsabilidad por otras tareas.

El alcance del control de un gerente se reducirá si tiene deberes de diferentes trabajos sobre sus hombros. Eso significa que podrá dedicar un tiempo limitado a administrar a sus subordinados.

Por ejemplo, a un profesor no sólo se le exige atender y ayudar a sus estudiantes de doctorado, sino que también es necesario que dedique tiempo a su trabajo de investigación y tome clases de teoría de otros estudiantes. (control T. d., 2022) párr. 24

7. Agregación de valor del gerente.

Un gerente que también brinda capacitación y clases de desarrollo de habilidades necesitará un pequeño tramo de control en comparación con el gerente que administra exclusivamente a sus subordinados.

8. Tipo de negocio.

El alcance del control de un gerente también depende del tipo de negocio. Diferentes tipos de procesos comerciales pueden reducir el alcance del control de un gerente. (Tramo y Control, 2022).

2.5. Relaciones de autoridad.

Existen varios tipos de autoridad: la autoridad lineal, que es la autoridad que se ejerce en forma directa entre jefe y subordinado. La autoridad staff, que no da órdenes directas, sino sugerencias; este tipo de autoridad se clasifica en staff de asesoramiento, staff funcional y staff. (Gabriela, 2022)

2.5.1. Definición de autoridad en la función de organización.

El concepto de autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituyó la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado. (nunes, 2016)

Se puede definir la autoridad en una empresa como «la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros». Una definición más completa sería «la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos». Es la capacidad que tiene el líder para impartir órdenes y que las demás personas las cumplan, estas se pueden ejercer cuando:

El perfil o competencia para las funciones asignadas, les demuestran a los subalternos que se tiene el conocimiento y la preparación para desarrollarlas con eficiencia y efectividad objetiva, podrá demostrar la capacidad suficiente y de esta forma guiarlos a la consecución de resultados óptimos, para las necesidades de la empresa. Esta autoridad bien aplicada y tratando siempre de mejorar, el nivel educativo de todos los que intervienen en el proceso, será el camino más acertado y seguro para el equipo.

Las cualidades personales, complementan el quehacer diario en la autoridad de los individuos y para esto, se tiene que hacer el esfuerzo de mostrar las virtudes y calidades humanas, sobre todo las naturales y en lo posible corregir los defectos que pudieren entorpecer el normal desarrollo del trabajo en los demás.

La acertada toma de decisiones, conllevan a un reconocimiento y un gran respeto hacia el líder por parte del resto del equipo y esto se manifiesta cuando los resultados son los esperados por todos en la empresa, imprimiéndole en cada oportunidad la solución a los problemas en beneficio de la empresa.

Se es un buen dirigente, cuando las decisiones tomadas en cada caso, son las mejores alternativas presentadas, para encontrar soluciones a los problemas según su prioridad. Para lo cual se observa, analiza, compara y se escoge la que dará los mejores resultados. (Enrique, 2012)

2.5.2. Características de la autoridad lineal, autoridad staff.

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la decisión del trabajo en la organización. Depende del desarrollo y el desglose de algunas fases consecutivas (Teneria, pág. 1)

Entre las fases tenemos:

1. Autoridad Lineal.

Las relaciones de autoridad de superior a subalterno, por medio de las cuales el superior delega autoridad en el subalterno, quien a su vez la delega en otro, y así sucesivamente, forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica. La línea de autoridad, así formada, ha dado origen a la expresión "Autoridad de Línea". (Betterboy, 20017)

La autoridad lineal comprende fácilmente el personal de una empresa. Un supervisor manda directamente a los subalternos; esta es la esencia de la autoridad lineal. Las relaciones de autoridad son entonces, una línea directa entre el superior y los subalternos.

Cada uno sabe de quien recibe órdenes y a quien debe informar. Una persona con autoridad lineal tiene a su cargo el trabajo y es el responsable de este en su unidad y su contribución directa a los objetivos de la empresa.

Cuando solo se emplea la autoridad lineal, la estructura de la organización es lineal. Cada gerente de línea es responsable de todos los actos dentro de su unidad en particular. Por ejemplo: programa el trabajo, contrata, despide, calcula costos y revisa la calidad. Es un ejecutor.

La organización de tipo lineal comúnmente la emplean las empresas pequeñas, especialmente los detallistas y los fabricantes que cuenten, a lo sumo, con siete u ocho empleados.

2. Autoridad de Staff.

El uso de término "*Staff*" da lugar a muchas interpretaciones falsas en administración. Literalmente, la palabra significa "*bastón que se lleva en la mano como apoyo*". Las relaciones de autoridad de Staff se consideraron originalmente como las relaciones que se empleaban para apoyar a las relaciones de autoridad de línea. Este es un concepto que existe en la autoridad y que es el válido. Staff significa una función de apoyo; está destinada a ayudar al ejecutor. (Betterboy, 20017) párr. 6

En la mayoría de las empresas, el empleo del término Staff en las estructuras de organización puede deberse a la necesidad de ayudar en el manejo de los detalles, la de localizar datos necesarios para tomar decisión y la de consejo técnico o especializado sobre determinados problemas administrativo.

La mayoría de las relaciones de autoridad de Staff, característicamente son relaciones de autoridad de gerente a gerente, y existen entre muchos niveles administrativos de la estructura de una organización. El tenedor administrativo de autoridad de Staff comúnmente recibe el título de ejecutivo de Staff de la organización. (Betterboy, 20017)

2.5.3. Autoridad funcional en el diseño de la organización.

Autoridad funcional, cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.

Es la autoridad que tendría el administrador del supermercado sobre todos los empleados del mismo. Esta autoridad complementa la de línea y la de personal. Es una forma de autoridad muy limitada, porque su uso rompe la denominada «cadena de mando». (Caro R. E., 2012, pág. 2) párr. 14

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y control de todas las actividades realizadas en las tareas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación. (joscars, 2013)

3.1 Concepto de sistema Administrativo

El conjunto de componentes que interactúan entre sí y se encuentran interrelacionados recibe el nombre de sistema Administrativo, por su parte, es aquello vinculado a la administración (el acto de administrar: organizar o gestionar recursos). (Julian perez y Ana Gardey, 2021)

En su acepción más amplia, un sistema administrativo es una red o un esquema de procesos cuya finalidad es favorecer el cumplimiento de los objetivos de una organización. El sistema apunta a que los recursos de la organización en cuestión sean administrados de forma eficiente.

Todo sistema administrativo determina una serie de procedimientos que deben ser respetados por los miembros de una compañía a la hora de tomar decisiones. Esta compleja red se encuentra integrada en la estructura misma de la empresa y permite que cada paso que dé cualquiera de sus integrantes apunte hacia los mismos fines.

En el manual de un sistema administrativo deben figurar las responsabilidades y los roles que corresponden a cada puesto dentro de la organización y a cada unidad administrativa. Es importante resaltar que la existencia de un sistema como éste beneficia ampliamente el funcionamiento de una compañía, y facilita considerablemente tareas tales como las auditorías, así como el control del trabajo de cada empleado. (Julian perez y Ana Gardey, 2021)

3.1.1 Función Administrativa

Una función administrativa es la realización de ciertas actividades o deberes al tiempo que se coordinan de manera eficaz y eficiente en conjunto con el trabajo de los demás.

Llamada Fayolismo o administración positiva, la teoría de Fayol fue un aporte esencial a la administración moderna, centro sus estudios a nivel de la dirección, creando la conocida escuela de jefes. En su libro “Administración Industrielle et Generale” define por primera vez las 5 funciones de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Y que estas funciones son universales, que por lo que todo buen administrador debe aplicarlas.

Estas funciones, son resultado de sus estudios y experiencias, y tienen cerca de 80 años funcionando efectivamente, se estudian en todo el mundo. (Riquelme y Matias, 2022)

Fayol, además estableció 14 principios de la administración, como normativa para manejar las funciones efectivamente, dio a conocer procedimientos administrativos como importantes instrumentos para la adecuada dirección de cualquier empresa, ya que a través de ellos se podía realizar un diagnóstico y encontrar una solución de las dificultades en el momento oportuno, establece que los principios y funciones administrativas eran aplicables a toda empresa, sin importar su naturaleza, objetivos y magnitud. (Riquelme y Matias, 2022)

3.1.2 Proceso administrativo.

El proceso administrativo fue detallado por Henry Fayol, ingeniero francés, que describió sus fases y características en su obra: “Administración industrial y general” (1916).

Fayol se basó en su experiencia dentro de la compañía de hierro y carbón francesa, Compagnie Commentry Fourchambault et Decazeville (allí ocupó puestos técnicos y luego gerenciales desde 1888 a 1918); y en sus estudios en el campo de la administración. Para Fayol, el factor humano es la pieza fundamental en el funcionamiento de las empresas y el cumplimiento de metas y objetivos.

El proceso administrativo es un conjunto de funciones administrativas dentro de una organización u empresa que buscan aprovechar al máximo los recursos existentes de forma correcta, rápida y eficaz.

El proceso administrativo se compone de cuatro etapas elementales: planeación, organización, ejecución y control. A través de ellas, los miembros de una empresa buscan alcanzar las metas u objetivos propuestos. Ver Ilustración No. 1 (Enciclopedia y Conceptos, 2022).

Ilustración No. 1 Proceso Administrativo



Ilustración1. 3.1.2 (Empresa y Negocio, 2015)

3.2 Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos

Son varias las razones por las que se hace un análisis de procesos y procedimientos en una empresa. Indicamos algunas: (Caballero, 2020)

1. Ineficiencia de la organización.

En este sentido, en determinadas ocasiones, las organizaciones son conscientes de la existencia de problemas en su desempeño, que dan lugar a frecuentes problemas como, por ejemplo:

Algunos trabajos o tareas tienen duplicidad, debido a diversas causas, como pueden ser la no clara definición de funciones, el celo de algunos departamentos, solape de departamentos, o incluso, en el peor de los casos, la propia inacción de la empresa, a sabiendas. En estos casos es necesario eliminarlas, vía selección del personal y reconfiguración de las tareas del mismo. (Caballero, 2020)

2. Vacíos.

En otros casos, existen algunas tareas (por lo general), que no son realizadas por nadie en concreto, sino que, en situación límite, la dirección ordena a alguna persona que las haga, cambiando de personas en el tiempo, función de sus necesidades.

3. Cuellos de botellas.

Muchos procesos o flujos de trabajo confluyen en un mismo punto, y este punto, o no está optimizado, o bien tiene alta carga de trabajo, por lo que hay que buscar soluciones del tipo selección de la persona más adecuada, refuerzo, y derivación de parte de la carga a otras áreas.

4. Falta de especialización.

Hay determinadas tareas y procesos que precisan de especialización.

5. Falta de experiencia.

En otros casos, algunos integrantes de las organizaciones tienen falta de experiencia en el desempeño de sus labores.

6. Sobrecostes

Estos sobrecostes pueden ser de dos tipos, económicos directos (que pueden medirse directamente en unidades monetarias), o en tiempo (que conlleva un dispendio en tiempo que finalmente se convierte en sobrecoste).

Otros sobrecostos indirectos, pero derivados, pueden estar originados por la falta de calidad, que a su vez también es de varios tipos: de un lado en reclamaciones directas que implica un gasto para la empresa resolver el problema (descuentos, retrasos en cobros, etc), y en otras ocasiones en tiempo, debido a que el trabajo mal hecho da lugar a la necesidad de tener que hacer nuevamente los mismos, o parte de ellos. (Caballero, 2020)

Hay que analizar dónde se producen los sobre costes (aunque previamente hay que tratar de aproximar su determinación), para implantar medidas conducentes a su minoración y optimización.

7. Desconocimiento de qué hacen los integrantes.

En demasiadas ocasiones, la dirección de la empresa desconoce la carga de trabajo de los integrantes. Excesos de burocracia, falta de conocimiento de la dirección en algunas áreas, vicios que adquiere la organización y sus integrantes, etc., dan lugar a que, en ocasiones, la empresa podría disponer de un menor número de integrante, así como optimizar sus procesos.

Esto se intenta resolver haciendo un mapa de tareas y funciones entre los trabajadores, tratando de estimar la carga de trabajo de los mismo.

8. Falta de fluidez en los procesos.

En procesos fabriles y administrativos, la dirección, clientes, proveedores, se dan cuenta de que, en determinados casos, un buen ritmo de trabajo en la empresa se frena en algunas ocasiones. Para ello se analiza este punto, contrastando con las tareas de los trabajadores implicados y redefiniendo tareas, funciones y carga.

9. Desconocimiento total o parcial de cómo hacer determinados trabajos.

También es frecuente que ocurra esto. En parte por inexperiencia o falta de conocimiento de la dirección, y en otra parte por la necesidad de incluirlos en el proceso de evolución natural de la empresa. Se resuelve con, o bien formación o bien consultoría externa muy especializada en dicho proceso.

10. Ineficiente organigrama.

Los organigramas no sólo tratan de establecer la jerarquía sino también las áreas funcionales de la empresa, las competencias de cada área y la forma en la que se relacionan.

Las organizaciones actualmente tienen un nivel alto de crecimiento, esto ha provocado nuevos retos que, a su vez, dan lugar al desarrollo de sistemas, mismos que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva. De manera que toda organización, para realizar sus actividades en forma adecuada, requiere sistemas administrativos.

Dichos sistemas administrativos se dividen en subsistemas que interactúan entre sí con el propósito de intercambiar información para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas establecidas. (Caballero, 2020)

3.3 Mapeo de procesos Administrativos

Es la representación gráfica de todas las acciones y personas responsables que se encuentran en el flujo de trabajo. Su finalidad es que todos los involucrados tengan una mejor comprensión de las tareas, objetivos y etapas para que mejoren su desempeño y productividad. (Terreros, 2021)

3.3.1 ¿Para qué sirve el mapeo de procesos en las empresas?

A continuación, se expresa para que sirve el mapeo:

1. Ayuda a diseccionar las diferentes actividades que se hacen en una empresa o área de la organización para entender mejor su funcionamiento.
2. Es una buena guía para que las personas que colaboran ahí entiendan de manera sencilla los roles que les corresponden y la forma en que influyen en el trabajo de los demás.
3. Puede ser útil para localizar las debilidades que frenan la consolidación de un área completa o un equipo dentro de la empresa.
4. Ilustra la manera en que todos los departamentos o áreas se relacionan entre sí para alcanzar los objetivos de la empresa eficientemente.
5. Mejora la comunicación entre los colaboradores, ya que saben a quién dirigirse en caso de dudas, consultas o cambios que afecten su trabajo.

Existen diferentes maneras de representar estos procesos, así que a continuación te mencionamos los más usuales. (Terreros, 2021)

3.3.2 Tipos de mapeo de procesos

La función de un mapa de procesos es comunicar cómo funciona un proceso de forma exacta, directa y concisa, permitiendo que los miembros del equipo lo comprendan con facilidad sin tener que confundirse con largas explicaciones verbales.

Antes de comenzar con el mapeo de procesos, sobre todo si harás uno de tu empresa, es fundamental que conozcas los tipos de procesos que hay en una organización. Entre ellos, podemos destacarte los siguientes:

1. Diagrama de flujo básico. Este es el más común y seguramente ya has visto alguno anteriormente. En este tipo de mapeo es fácil identificar las entradas y salidas de un proceso. Maneja una serie de figuras que representan toma de decisiones, respuestas afirmativas o negativas, e indican las acciones a tomar en caso de presentarse ciertas situaciones. Puede ser tan detallado como el proceso lo requiera.

El diagrama de flujo es ideal para planear proyectos nuevos o para analizar un proceso que ya existe y desea mejorarse. (Terreros, 2021)

2. Mapas de flujo de valor. Estos mapas señalan los pasos y acciones que deben ocurrir para entregar un producto o un servicio a los clientes. En ellos se basa el del recorrido del consumidor donde se explican las etapas que ocurren cuando una persona, por ejemplo, contrata un paquete de internet para su hogar.

Los mapas de flujo de valor pueden aplicarse para optimizar estos procesos, ahorrar costos de operación y dar una mejor atención, más rápida y eficiente.

3. Mapa del proceso de alto nivel. A diferencia del diagrama de flujo, el mapa del proceso de alto nivel no entra en detalles, sino que se concentra en las etapas clave de un flujo de trabajo. Es una buena solución para explicar un proceso de manera rápida a aquellas personas que no necesitan conocer cada etapa, sino solo tener un panorama general (por ejemplo, la gente que está en puestos de directivos). (Terreros, 2021)

4. Mapa detallado del proceso. Este es la contraparte exacta del mapa del proceso de alto nivel: no escatima en información. En él se explican procesos y subprocesos, así que se recomienda utilizarlo cuando sea necesario aprender sobre cada toma de decisión en un flujo de trabajo para identificar, por ejemplo, interrupciones en el avance de un servicio.

5. Mapas interfuncionales. También conocidos como mapas de *swimlane*, se enfocan más en los responsables de cada tarea, en lugar de la tarea en sí. Su nombre proviene del inglés que designa los carriles de los nadadores profesionales; así es como debe lucir cuando se quieren representar las actividades de cada colaborador en un área de la empresa. Si se busca aumentar responsabilidades o comprender mejor los flujos de trabajo, este mapa es el adecuado. (Terreros, 2021)

6. SIPOC. Son las siglas en inglés de los conceptos proveedor, entradas, proceso, salidas y cliente. No es tanto un mapa, sino un gráfico que muestra estos elementos clave que estarán involucrados en un proceso o que serán parte de un nuevo proyecto. Por eso es una herramienta que se puede implementar antes de diseñar otro tipo de mapeo de proceso. Ayuda a definir trabajos complejos y a identificar a todos los responsables en cada una de sus etapas.

Como puedes ver, según tus necesidades debes elegir un tipo de mapeo de procesos. Pero antes de que busques papel y lápiz para hacer un bosquejo del tuyo, considera lo siguiente para que tengas los elementos básicos para empezar. (Terreros, 2021)

3.3 Procedimiento descriptivo

A diferencia del método exploratorio, el método descriptivo es concluyente. Esto significa que recopila datos cuantificables que se pueden analizar con fines estadísticos en una población objetivo. Este tipo de estudio tiene, por tanto, la forma de preguntas cerradas, lo que limita las posibilidades de obtener información exclusiva. (Espada, 2021)

Sin embargo, si se utiliza correctamente, puede permitir que una organización defina y mida con mayor precisión la importancia de un elemento en relación con un grupo de participantes y la población que representa.

Uno de los ejemplos más claros que existen lo encontramos en las encuestas online, donde es con diferencia el método más utilizado. Las organizaciones suelen utilizarlo para identificar y medir el impacto de una opinión, actitud o comportamiento dentro de un grupo objetivo sobre un tema determinado. (Espada, 2021)

¿Cómo usar el método descriptivo?

Al iniciar un estudio, sea cual sea su naturaleza, la dificultad radica en poder recopilar solo información útil. En el caso de las encuestas online, por ejemplo, los datos recopilados deberían permitirle tomar una decisión sobre una oportunidad o un problema con una organización. Por eso es fundamental definir los objetivos del método antes de empezar a diseñar la encuesta.

Los objetivos del método identifican precisamente lo que se busca descubrir para tomar decisiones informadas sobre la organización o quien realiza la encuesta. (Espada, 2021)

3.4 Diagrama de flujo de procedimientos (diversas metodologías ANSI y ASME)

Un diagrama de flujo de proceso es una representación gráfica que muestra las variaciones y relaciones de una serie de acciones con un objetivo en común. Visualmente se puede apreciar la relación secuencial con la ayuda de descripciones, rectángulos, rombos, círculos, flechas, prismas circulares, entre otros símbolos. (Cardenas, 2022)

El objetivo principal de un flujograma es representar un proceso de forma visual para que su comprensión sea más sencilla y rápida. Con un diagrama de flujo de proceso es más fácil estudiar y observar el proceso para optimizarlo: identificar puntos de mejora, detectar bucles repetitivos y eliminar todo tipo de ineficiencias que entorpezcan los resultados buscados.

Una vez completado el diagrama de flujo de proceso es más factible asignar los roles de los colaboradores en cada una de las etapas. Por lo mismo, también se puede usar como una herramienta de capacitación para explicarles a nuevos trabajadores cómo es que funciona la empresa. (Cardenas, 2022).

3.4.1. propósitos y beneficios

Un diagrama de flujo de procesos tiene múltiples propósitos:

1. Documentar un proceso con el fin de lograr una mejora en la comprensión, el control de calidad y la capacitación de los empleados.
2. Estandarizar un proceso para obtener una eficiencia y repetibilidad óptimas.

3. Estudiar un proceso para alcanzar su eficiencia y mejora. Ayuda a mostrar los pasos innecesarios, cuellos de botella y otras ineficiencias.
4. Crear un proceso nuevo o modelar uno mejor.
5. Comunicar y colaborar con diagramas que se dirijan a diversos roles dentro y fuera de la organización. (Lucidchart, 2022)

3.4.2. Diagrama de flujo ANSI (El American National Standards Institute (Instituto Nacional Estadounidense de Estándares))

Las mejores herramientas que existen para condensar la información que se necesita aprender o mostrar a otras personas son los diagramas, por eso hoy en día es de gran importancia que los aprendas a utilizar y hasta dibujar, pues cuando necesites aprender nuevos temas o analizar ciertas situaciones van a ser de gran ayuda.

Los diferentes tipos de diagramas que existen y que pueden adaptarse a tus requerimientos, los puedes hacer a mano o con programas, pero siempre siguiendo una metodología o cumpliendo unas normas. Ver ilustración No. 2

DIAGRAMAS DE FLUJO CON SIMBOLOS ANSI

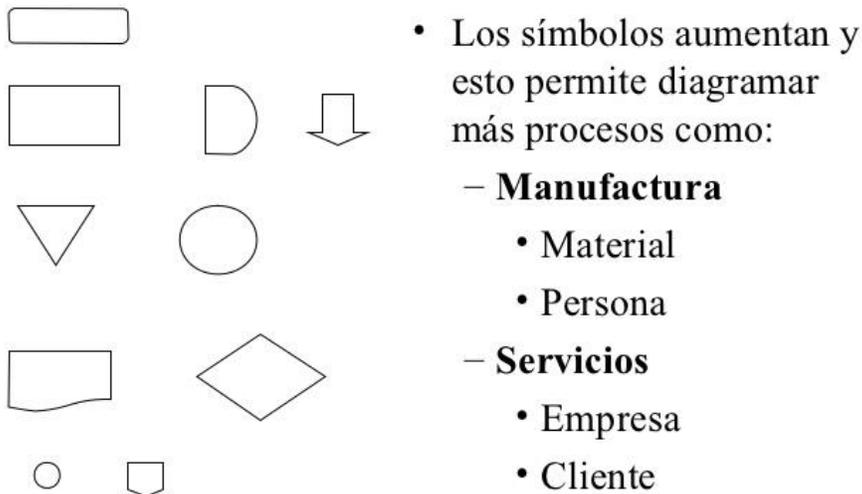


Ilustración 2, 3.4.1 (Contreras, 2011)

¿Cómo se hace un diagrama ANSI?

Antes de hacer un diagrama de flujo lo mejor es tener en cuenta diferentes aspectos como seleccionar muy bien el tema que se va a desarrollar y el tipo de diagrama que se va a realizar. Se debe verificar que el procedimiento ocurra como debe ser y que las fuentes de información sean confiables.

Hay que establecer también cuales son las ideas principales, secundarias y complementarias de acuerdo a la jerarquía partiendo del tema central, además de las palabras claves adecuadas para describir cada idea.

El diagrama de flujo estándar de la ANSI es el que ayuda a comprender de una mejor manera un proceso, siendo el punto de partida el diagrama de bloque. El diagrama ANSI estándar se emplea como tal para ampliar todas las actividades dentro de cada bloque con un gran nivel de detalle. Ver ilustración No. 3

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO I (Procesamiento electrónico de datos)

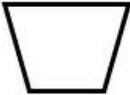
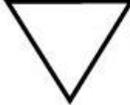
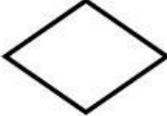
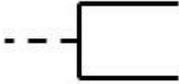
SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.		Documento. Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, contiene el nombre de éste o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio		Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.
	Operación. Representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo, es un elemento que se adiciona a una operación o actividad para dar una explicación.		Línea de comunicación. Proporciona la transmisión de información de un lugar a otro mediante ?

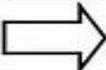
Ilustración 3, 3.4.1 (Winservices, 2017)

Lo mejor de todo es que permite detallar todo hasta el punto en el cual el diagrama de flujo estándar se puede usar como parte del manual de entrenamiento para un nuevo trabajador o colaborador. La diagramación de flujo detallada es mucho más profesional cuando el proceso es de calidad de categoría mundial, así se aseguran que los mejoramientos no se pierdan con el tiempo. (Diagramaweb, s.f.)

El diagrama ASME (**Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos**) es un diagrama de flujo que puede servir para que los especialistas de una determinada industria puedan optimizar sus proyectos. Es realmente útil para aquellas personas que necesitan construir o llevar a cabo un proceso que consta de varios pasos, pues aquí se representan gráficamente y detalladamente. (Industria, Energía y medio ambiente, 2021). Ver Ilustración No 4

Ilustración No. 4 Simbología con la Norma ASME

SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

S I M P L E S	
SIMBOLO	REPRESENTA
	<i>Operación.</i> Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	<i>Inspección.</i> Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	<i>Desplazamiento o transporte.</i> Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	<i>Depósito provisional o espera.</i> Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	<i>Almacenamiento permanente.</i> Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

C O M B I N A D O S	
SIMBOLO	REPRESENTA
	<i>Origen de una forma o documento.</i> Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	<i>Decisión o automatización de un documento.</i> Representa el acto de tomar una decisión o bien de efectuar una autorización.
	<i>Entrevistas.</i> Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	<i>Destrucción de un documento.</i> Indica el hecho de destruir un documento o tanto de él o bien la existencia de un archivo muerto.

Ilustración 4, 3.4.1 (Winservices, 2017)

3.5 Normas de operación (autorizaciones, vestimenta, excepciones y otros).

Las normas de operación de una estación de transferencia se refieren a la descripción de todos los procedimientos utilizados en la operación normal y a las instrucciones para situaciones de emergencia.

Estas normas deben reunirse en un manual de operación que puede ser cambiado a medida que se introduzcan nuevos equipos o que se perfeccionen; por la práctica diaria y por los métodos y procedimientos operacionales. (Library, 2022)

Normas de Operación

Es sin dudar muy impórtate esta parte de normas y estándares para el desarrollo y operación de sistemas informáticos, son muy importantes desde la gestión informática hasta el mantenimiento de las TI ya que estas traen un gran número de ventajas que podrían ser muy bien aprovechadas por las compañías, esto significa que volvemos a los grandes puntos de la productividad y la reducción de costos entre muchas otras.

Una desventaja de algunas normas de operación informática es que estas son muy difíciles de actualizar, debido a su falta de flexibilidad, no muchas empresas están dispuestas a entrar en un proceso de certificación y estas deciden seguir la normatividad de una manera básica. Además, que este proceso significa mucho dinero para un resultado final no muy importante para muchas compañías.

Las normas ISO, muy famosas y prestigiosas por cierto han tomado en cuenta el desarrollo y operación de las TI como servicios que necesitan ser evaluados por estándares de calidad en la gestión informática, en la seguridad informática y básicamente en la mejora continua de las TI.

Sin importar cuales son los principales fines del comité que conforma la ISO al implementar o lanzar este tipo de normas para las TI específicamente, pienso que las consecuencias se ven reflejadas en la reducción de rechazos o incidentes al prestar un servicio informático, el aumento en la productividad, el aumento de compromiso con el cliente y hasta cierto punto una garantía. (Mendez, 2012)

Un punto muy raro para mí fue la importancia de una buena relación entre el desarrollo y operación de sistemas informáticos (TI) y el medio ambiente en el que vivimos. No soy ambientalista y creo que a veces exageran, sin embargo cuando te das cuenta de la dimensión del abuso y desperdicio de energía y lo poco que hacemos por resolver esta problemática en pleno 2012, puedes entender porque en Singapur ahora comercializan con la certificación de estándares que evalúan la reducción del consumo de energía además esto tiene un efecto doble porque si lo vemos en la parte de los costos para el desarrollo y operación de las TI, pienso que habría una significativa reducción en la misma.

En conclusión, cualquier tipo de norma o estándar, sea local, nacional o internacional significa un compromiso del informático a realizar su trabajo en excelencia y se ve motivado a una mejora continua. Esto significa también el progreso de una comunidad, mismas que esté dispuesta a ser regida bajo normativas que regulen sus procesos y operaciones. Porque las normas no solo son para los informáticos si no para cualquier profesionista que busca la excelencia. (Mendez, 2012)

3.6 medidas de rendimiento de los procedimientos (costo, calidad, servicio y rapidez)

En cualquier operación que llevemos a cabo en nuestra organización debemos tener presente siempre la opción de poder mejorar el proceso, su desarrollo, su rendimiento, etc. Antes de poder tomar cualquier decisión nuestra obligación sería poder de alguna manera medir si estamos realizando esa operación de manera eficiente y en qué grado de eficiencia se está desarrollando. La idea principal sería que fuéramos capaces de cuantificar el rendimiento de la operación, como requisito previo a la mejora, para saber si el rendimiento actual es bueno, malo, o está en la línea de lo que necesita el mercado.

Digamos que ese proceso de cuantificación o de medición de rendimiento, no es más que verificar en que grado se cumplen sus cinco objetivos de rendimiento, y en qué grado muestra suficiente satisfacción al cliente.

Cuáles son los cinco objetivos claves para la mejora de una operación:

1. Coste: Alta productividad. Bajo precio y alto margen.
2. Confianza: Tener procesos fiables que generan entregas fiables.
3. Flexibilidad: Ser capaz de sostener habilidad para el cambio en nuevos servicios o productos.
4. Calidad: Procesos y servicios libres de errores.
5. Velocidad: Rápida producción, y cortos tiempos de entrega.

Para poder ver de forma gráfica como se adaptan los diferentes objetivos al rendimiento de la operación, se suelen utilizar los Diagramas Polares que son herramientas visuales para graficar de manera objetiva y compararlo frente a las condiciones que el mercado nos propone, por ejemplo: En el gráfico que se muestra, podemos observar una operación que se está desarrollando a un nivel muy alto de rentabilidad en todos los objetivos propuestos, menos en la variable coste, la cual parece no cumplir con las expectativas deseadas. Ver Ilustración No. 5

Ilustración No. 5 Medida de procedimiento en los procedimientos.

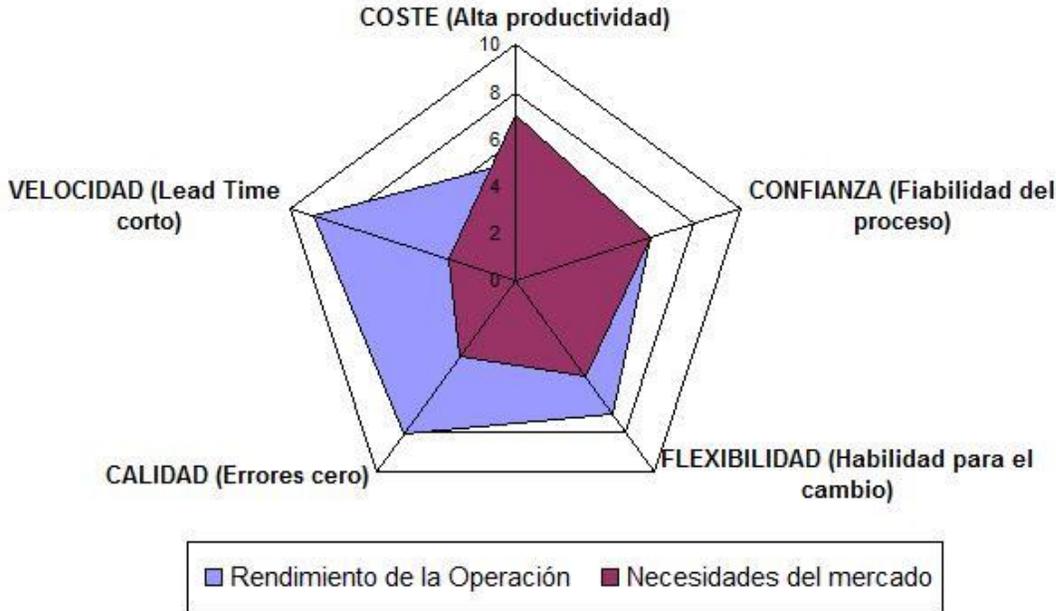


Ilustración 5, 3.7 (Perez, 2012)

3.7 análisis y diseño de formas

Las formas de oficinas (papel impreso que tiene espacios para colocar información que debe ser transmitida a individuos, departamentos o empresa) y los registros (cualquier dato escrito que se elabore para uso futuro, pueden incluir varios documentos) son herramientas administrativas que orientan los esfuerzos de la administración y apoyan la coordinación del trabajo total ejecutivo. Necesarios para asentar y transmitir información, son imprescindibles para la existencia y la utilización de todo sistema y procedimiento de oficina; ninguna organización puede existir mucho tiempo sin formas y registros.

El trabajo de estudiar y mejorar la función de las formas de oficina es de tal importancia que, en ocasiones, se ha utilizado la expresión administración de formas para identificar estos esfuerzos.

Las formas y registros llegan a todos los rincones de una empresa, entran en contacto con todos los empleados, clientes y prospectos. Es decir, constituyen una cadena activa que transmite información, emite ordenes de instrucciones y proporciona datos para la toma de decisiones, cubriendo así todas las funciones de la institución. En consecuencia, es fundamental que sean adecuadamente diseñados y utilizados para que proporcionen un flujo apropiado de los datos requeridos a un costo razonable y acorde con el desempeño y calidad prescritos individualmente. (admon.4, 2022)

3.8 Software para apoyar la representación gráfica de los procesos y procedimientos

Gestión de procesos consiste en poner en marcha un ciclo de mejora continua a los procesos con el objetivo de brindar un producto o servicio que satisfaga los requerimientos de nuestros clientes. (software, 2022)

3.8.1. ¿Para qué sirve la gestión por procesos?

En términos generales, la gestión por procesos tiene como finalidad que todos los procesos funcionen como un sistema logrando resultados de excelente calidad. (software, 2022)

Aunque, si miramos de cerca, podemos decir que sirve para:

1. Conseguir más eficiencia en el uso de los recursos y el desarrollo de los productos o servicios de la organización
2. Reducir y optimizar los costos operativos y de gestión, tener clientes más satisfechos.

3.8.2 Beneficios de la gestión por procesos

Gestionar las actividades de un negocio con un enfoque basado en procesos proporciona a las organizaciones múltiples ventajas. Entre ellas podemos mencionar:

1. Mejora la eficacia y la eficiencia de las actividades: Logrando mejores resultados en menos tiempo.
2. Contribuye a fortalecer la creación de valor a los clientes.
3. Permite brindar una estructura a las actividades de la organización.
4. Ayuda a mejorar el seguimiento y el control de los resultados obtenidos.
5. Facilita la planificación, la definición de objetivos de mejora y el logro de los mismos.
6. Ahorro de recursos como el tiempo y el dinero gracias a una mayor eficiencia. (AEC, 2022)

3.9 Análisis y simplificación de procedimientos administrativos

Un análisis organizacional es un proceso de diagnóstico de negocios que puede ayudar a las organizaciones a comprender su desempeño, buscar áreas problemáticas, identificar oportunidades y desarrollar un plan de acción para mejorar el desempeño. En resumen, un análisis organizacional es una revisión de los componentes básicos de una organización.

El beneficio de realizar un análisis organizacional es identificar problemas o ineficiencias para que se puedan crear estrategias para enfrentarlos. Un análisis de esta naturaleza muestra cómo están estructuradas las organizaciones y cómo operan, por lo que los agujeros o problemas evidentes deberían poder detectarse más rápidamente.

También ayuda con transiciones, fusiones o expansiones para que las organizaciones sepan cuáles son sus necesidades. Por otro lado, un análisis organizacional también puede mostrarle lo que está bien con una empresa. (Ricardo, 2020)

Un análisis de organización es donde podamos tener el acceso a la plantilla del personal que cantidad de unidades o departamentos son necesarios dentro de la organización para saber su capacidad de cada uno de ellos y el tipo de equipo y mobiliario que se necesita dependiendo de las necesidades de cada uno de ellos.

Es mucho mejor utilizar una sola área y de preferencia que esta sea amplia con buena ventilación e iluminación y que sea accesible la supervisión y comunicación. Que se eviten los recorridos innecesarios, así como movimientos de documentos inútiles.

Los puestos que tienen relación con su desarrollo es importante colocarlos en una misma área o los más cercanos posibles para mantener esa relación de una manera mucho más optima.

Cuando se trata de departamentos a los cuales Accesa mucho personal y de manera externa es importante tomar en consideración a estos en lugares cercanos a la entrada para que no tengan que circular innecesariamente dentro de la organización.

Todo lo que sea relacionado con maquinarias y vendedoras o de cualquier otro tipo, así como todo lo relacionado a dar información es importante que se ubique donde no distraiga y donde no cause congestión al personal. (Ricardo, 2020)

3.10 Métodos de recolección de información, entrevistas con el personal que interviene en el procedimiento.

Hay muchas maneras de recolectar información en una investigación. El método elegido por el investigador depende de la pregunta de investigación que se formule. Algunos métodos de recolección de información son encuestas, entrevistas, pruebas, evaluaciones fisiológicas, observaciones, revisión de registros existentes y muestras biológicas.

Una encuesta es una serie de preguntas dirigidas a los participantes en la investigación. Las encuestas pueden ser administradas en persona, por correo, teléfono o electrónicamente (como correo electrónico o en Internet). También pueden administrarse a un individuo o a un grupo. Las encuestas son utilizadas para tener información sobre muchas personas y pueden incluir elección múltiple/forzada o preguntas abiertas (como información demográfica, salud, conocimiento, opiniones, creencias, actitudes o habilidades).

Una entrevista es una interacción que involucra al investigador y a un(os) participante(s) en que las preguntas se formulan en persona, por teléfono o incluso de manera electrónica (correo electrónico o Internet). Durante una entrevista, se hacen preguntas para obtener información detallada sobre el participante acerca del tema en estudio. Las preguntas pueden ser similares a las formuladas en una encuesta. (Tapia, 2015)

Una prueba es una forma o una tarea física o mental para la cual se ha determinado un estándar normal, o para la cual se conocen las respuestas correctas. El desempeño de un participante en una prueba es comparado contra estos estándares y/o respuestas correctas. Las pruebas son usadas en la investigación para determinar la aptitud, habilidad, conocimiento, estado de salud físico o mental del participante en comparación a la población en general.

En la actualidad las organizaciones a nivel mundial se mueven mediante procesos y nace la necesidad de controlar cada proceso para que este se desarrolle de una manera eficiente por lo que es importante el control interno aplicado a manuales de procedimientos, los que al mismo tiempo son guías operativas para el proceso que se asigna a una persona o actividad dentro de una organización.

Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (Vergara, 2017)

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas.

El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa. En él se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente al funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente.

También el *manual de procedimientos* contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades de cada empresa. Ha de ser un documento interno, del que se debe registrar y controlar las copias que de los mismos se realizan.

Utilidad (Blog, 2015)

Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Interviene en la consulta de todo el personal. Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos, delegación de autoridad, etc.

Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente. Para uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria. Determina en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores. Facilita las labores de auditoria, evaluación del control interno y su evaluación. Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo. Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades. Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. (Blog, 2015)

Conformación del Manual, contiene lo siguiente:

1. Logotipo de la organización
2. Nombre oficial de la organización.
3. Relación de los capítulos y páginas correspondientes que forman parte del documento.
4. Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
5. Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoria; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos. Esfera de acción que cubren los procedimientos siguientes:

1. Responsables: Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases
2. Políticas o Normas de operación: En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.

Además, deberán contemplarse todas las normas de operación que precisan las situaciones alterativas que pudiesen presentarse en la operación de los procedimientos.

Se definirán perfectamente las políticas y/o normas que circunscriben el marco general de actuación del personal, a efecto de que esté no incurra en fallas. Los lineamientos se elaboran clara y concisamente, a fin de que sean comprendidos incluso por personas no familiarizadas con los aspectos administrativos o con el procedimiento mismo. Deberán ser lo suficientemente explícitas para evitar la continua consulta a los niveles jerárquicos superiores.

A continuación, se mencionan algunos lineamientos que deben considerarse en su planteamiento:

1. Concepto (s). Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.
2. Procedimiento (descripción de las operaciones). Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.
3. Formulario de impresos. Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones

que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

4. Diagramas de flujo. Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.
5. Glosario de términos. Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos. (Blog, 2015)

4.1. Propósitos de los manuales administrativos.

Los manuales administrativos tienen como una función mantener informado al personal clave, sobre los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, delimitando la estructura organizacional y estableciendo las políticas y procedimientos en forma escrita. En esencia, representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas.

Considerando que transmiten información acerca de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, podemos mencionar los siguientes objetivos:

1. Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, procedimientos, etc.
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa.
3. Contribuir a la ejecución correcta de las labores asignadas y propiciar la uniformidad en el trabajo.
4. Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.

5. Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
6. Auxiliar en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal.
7. Ayudar en el establecimiento, análisis, revisión, modificación de un sistema o sus procedimientos
8. Determinar las responsabilidades por fallas o errores.
9. Facilitar labores de auditoría.
10. Aumentar la eficiencia.
11. Uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.
12. Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
13. Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales. (AdminGuide, 2012) párr.1,2.

4.2. Los manuales administrativos

“El uso de los manuales administrativos (basados en los registros antiguos), data de los años de la segunda guerra mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante éstos que se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en combate...” (Terry, 1993)

Un manual es un documento que te dice paso a paso cómo realizar una actividad, pero entonces, ¿Qué es un manual administrativo? Un autor reconocido en la administración señala que “...son registros escritos de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa». (Terry, 1993). De esta manera reforzando lo que menciona el autor, son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la institución; concentran información amplia y detallada acerca de las bases jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos, políticas, grado de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades y estos reflejan a la empresa de manera general.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; estos intentos carecían de un perfil técnico, no contaban con un formato preestablecido, simplemente, indicaban las estrategias a realizarse en un combate, pero establecieron la base para los mismos.

Estos primeros modelos que se generaron contenían cantidad de defectos técnicos, pero sin duda alguna, fueron de gran utilidad para el adiestramiento del personal de nuevo ingreso.

Con el paso de los años, los manuales se adaptaron a las necesidades de cada empresa para ser más concisos, claros, prácticos y con mejores argumentos que pudieran orientar al nuevo trabajador sin caer en redundancias e ineficiencias en sus labores. (Aguayo, 2013).

4.3. Clasificación de los manuales administrativos

Existen diversos tipos de manuales, primeramente se encuentran los que están de acorde a su contenido como los Manuales históricos, Manuales de organización, que se dividen en General y específico de Organización, también se derivan los Manuales de políticas y Manuales de contenido múltiple, pero de igual manera existen manuales por su función específica, tal es el caso de los que se elaboran según las necesidades de cada departamento, como compras, ventas, producción, finanzas, entre otros, de igual manera se mencionan los Manuales de procedimientos, integrados por Generales y Específicos, están los Manuales de personal que como los anteriores, también se agrupan en General de personal y Específico de reclutamiento y por último se encuentran los Manuales específicos de auditoría interna. (Aguayo, 2013)

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacía un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, para efectos de este texto se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio: De Organización; De Normas y Procedimientos y De Puestos y funciones.

Manual de organización. Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigidos a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración; es un medio de acción práctica por excelencia, que ayuda grandemente al proceso de organización.

Constituye un complemento ideal de los organigramas, o, mejor dicho, se complementan recíprocamente para dar informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran. Estas unidades se señalan en los organigramas solamente con su título, pero el manual de organización las describe con detalle, en todo lo relativo a responsabilidades, tareas, atribuciones, deberes y funciones. (Blog, 2015)

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

1. Historia y Descripción de la Empresa
2. Misión, visión y objetivos de la empresa
3. Legislación o base legal
4. Estructura de la organización (organigrama General)
5. Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por área)
6. Normas y políticas generales

Manual de normas y procedimientos: Este Manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto, las integraciones de varios de ellos representan al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

1. Identificación del procedimiento
2. Nombre
3. Área de desempeño
4. Codificación
5. Descripción Genérica (objetivo)
6. Normas generales
7. Responsable de cada una de las actividades que lo integran
8. Número de Paso o Sub-paso (secuencia de las actividades)
9. Descripción de cada una de las actividades que lo integran

Manual de puestos y funciones. Este Manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresas estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las áreas de autoridad y responsabilidad, esquematizando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y procedimientos también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos; por lo tanto, las integraciones de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones. (Monterroso, SF)

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

1. Identificación del Puesto de Trabajo
2. Nombre
3. Área de desempeño
4. Codificación
5. Descripción Genérica (objetivo)
6. Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto
7. Diarias o frecuentes
8. Semanales
9. Quincenales
10. Mensuales
11. Trimestrales
12. Semestrales
13. Anuales
14. Ocasionales o eventuales
15. Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
16. Nivel académico
17. Habilidades y destrezas
18. Conocimientos técnicos y/o específicos. (Monterroso, SF) Párr. 31-47.

Manuales de Inducción

El Manual de Inducción tiene como finalidad que cada nuevo integrante de una empresa, conozca aspectos importantes de la misma tales como su misión, su visión, sus funciones, los servicios que se ofrecen y las políticas de personal que le afectarán etc., información que le servirá como base fundamental para que, de esa forma, se integre rápida y adecuadamente en la organización y con el personal que la conforma, y así de inicio al desarrollo de sus actividades. (Blog, 2015)

4.4. Metodología para elaborar un manual administrativo

Como mencionamos anteriormente, contar con manuales es fundamental, ya que nos sirven de apoyo y brindan soporte a la estructura de la organización.

Pero para elaborarlos es necesario ejecutar ciertas etapas que nos permitirán obtener de manera óptima un manual administrativo sin importar el que fuere, entre esas etapas están, el estudio preliminar que es lo primero en realizar, ya que con esto podemos conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. (Aguayo, 2013)

Posteriormente se realiza la recopilación de la información, el cual consiste obtener una descripción lo más detallada y exacta posible de cómo se desarrollan las operaciones que integran el procedimiento y para recopilar dicha información se hace uso de diversas técnicas, como la investigación documental que es la revisión de los archivos de la institución, la observación directa que es ver de manera presencial cómo se ejecutan las actividades en la empresa, la encuesta que es un cuestionario aplicado a los empleados y por último la entrevista, la cual nos permite interactuar a través de una serie de preguntas con los altos directivos de la organización.

Una vez concluida esta etapa se procede a registrar la información, en donde registramos los hechos aplicando un criterio de discriminación.

La integración de la información consiste en el orden y sistematización de los datos a efecto de poder efectuar su análisis.

Y la última etapa que es propiamente el análisis de la información que es el estudio de cada uno de los elementos que integramos en la fase anterior, al finalizar esto, obtenemos el diagnóstico que refleja la realidad de la empresa, procedemos entonces a solicitar la publicación del contenido, para dar a conocer los objetivos y funciones de manera general de la organización, así como las bondades que resultan al elaborar manuales administrativos para una empresa. (Aguayo, 2013)

Conclusiones

Al realizar el análisis de la función de organización y sus generalidades; permitirá a las empresas la creación de una estructura organizativa, que permita aprovechar eficaz y eficientemente los recursos con los que cuenta una organización, para que los directivos puedan tomar decisiones que conlleven a un buen desempeño en las empresas.

Al evaluar el diseño y estructuras organizacionales, para el buen funcionamiento de la organización; tenemos como resultado el rumbo hacia donde quiere llegar la empresa y de qué manera se debe enfocar para cumplir sus metas.

Hemos definido los elementos para el diseño de procedimientos administrativos obteniendo como resultado lograr la gestión más eficaz de los recursos de las empresas, consiguiendo con ello los mejores resultados para las propias empresas y para todas las personas que, tanto dentro de ellas como en su entorno están interesadas en el buen funcionamiento y cumplimiento de sus objetivos.

Se realizó una descripción de los manuales de organización y Procedimientos: el manual de organización contribuirá a las empresas a normar y precisar las funciones del personal que conforman la estructura organizacional, delimitando a su vez, sus responsabilidades y logrando mediante adecuada implementación la correspondencia funcional entre puestos y estructura. Permitirá a las empresas revisar, cuestionar y supervisar la forma en que se hace el trabajo en una empresa y poder llevar a cabo un control interno para reducir al mínimo los riesgos de equivocaciones que afecten con la continuidad de las organizaciones.

Logramos definir los elementos que componen los procesos de organización y procedimientos con el fin de analizar los problemas estructurales y procedimentales para el buen desempeño organizacional; obteniendo así el aumento de la eficiencia del trabajo administrativo en las empresas, a través de la simplificación de las operaciones y eliminación de algunas actividades que se consideren innecesarias para el buen funcionamiento de las organizaciones.

Bibliografía.

- AdminGuide*. (13 de marzo de 2012). Obtenido de AdminGuide:
<http://adminguidefca.blogspot.com/2012/03/concepto-de-manual-de-proceso.html>
- Admision UTEM*. (26 de diciembre de 2019). Obtenido de Admision UTEM:
<https://admision.udem.cl/2019/12/26/como-influye-la-tecnologia-en-las-empresas/>
- admon.4. (2022). Diseño y Manejo de formas en la Organizaciones. *Library*, 8.
- AEC. (2022). Gestion por Procesos. *Asociación española para la Calidad*, 2.
- Aguayo, P. J. (21 de Noviembre de 2013). <https://www.gestiopolis.com/los-manuales-administrativos-como-herramienta-clave/>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- asana. (26 de agosto de 2021). <https://asana.com/es/resources/matrix-organization>. Obtenido de <https://asana.com>
- Ballivian D y Rafael A. (18 de Enero de 2020). <https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- Beetrack*. (SF). Obtenido de Beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/tecnologia-empresarial>
- Betterboy. (21 de Julio de 20017). <https://organizacionempresa.com/autoridad-lineal-staff/>. Obtenido de <https://organizacionempresa.com>
- Blog, A. d. (15 de Octubre de 2015). <https://trabajofinalinformatica2maestria.blogspot.com/2015/10/manuales.html>. Obtenido de <https://trabajofinalinformatica2maestria.blogspot.com/>
- Blogs Udima*. (SF). Obtenido de Blogs Udima: <https://blogs.udima.es/administracion-y-direccion-de-empresas/libros/introduccion-a-la-organizacion-de-empresas-2/unidad-didactica-9-tamano-concentracion-y-crecimiento-de-la-empresa/1-introduccion-concepto-de-tamano-y-crecimiento-de-la-empresa/>
- Caballero, J. A. (18 de Mayo de 2020). <https://www.eqabogados.es/analisis-de-procesos-y-procedimientos-en-una-empresa/>. Obtenido de <https://www.eqabogados.es>
- Cardenas, F. (5 de Mayo de 2022). <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-diagrama-flujo-procesos>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es>
- Caro, R. E. (7 de 2 de 2012). <https://taemperuconsulting.com/la-autoridad-como-principio-basico-organizacional/>. Obtenido de <https://taemperuconsulting.com>
- Caro, R. E. (07 de febrero de 2012). *TAEM PERU CONSULTING*. Recuperado el 05 de octubre de 2022, de TAEM PERU CONSULTING: <https://taemperuconsulting.com/la-autoridad-como-principio-basico-organizacional/>
- comunicación, m. y. (Junio de 2022). <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/comunicacion-interna-y-externa-diferencia-y-claves>. Obtenido de <https://www.esic.edu>

- Contreras, L. P. (28 de febrero de 2011). <https://es.slideshare.net/prietocontreras/diagramas-de-flujo-con-simbolos-ansi>. Obtenido de <https://es.slideshare.net>
- control, n. o. (17 de septiembre de 2015). <https://www.buenastareas.com/ensayos/Niveles-Organizacionales-y-Tramos-De-Control/78792115.html>. Obtenido de <https://www.buenastareas.com>
- control, T. d. (4 de Mayo de 2022). <https://marketingeinfluencer.com/tramo-de-control-definicion-significado-factores-ejemplos/>. Obtenido de <https://marketingeinfluencer.com>
- cursodeadministraciondeempresas.com*. (09 de septiembre de 2020). Recuperado el 2022 de octubre de 05, de *cursodeadministraciondeempresas.com*: <https://cursodeadministraciondeempresas.com/la-organizacion-como-funcion-administrativa>
- Definicion.xyz. (2022). <https://www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/comunicacion-interna-y-externa-diferencia-y-claves>. Obtenido de <https://www.esic.edu>
- Diagramaweb. (s.f.). <https://diagramaweb.com/flujo-ansi/#:~:text=El%20diagrama%20de%20flujo%20est%C3%A1ndar%20de%20la%20ANSI,cada%20bloque%20con%20un%20gran%20nivel%20de%20detalle>. Obtenido de <https://diagramaweb.com>
- Empresa y Negocio. (2015). Proceso Administrativo. *Edu.Lat*.
- empresas, a. d. (9 de septiembre de 2020). <https://cursodeadministraciondeempresas.com/la-organizacion-como-funcion-administrativa>. Obtenido de <https://cursodeadministraciondeempresas.com>
- Enciclopedia y Conceptos. (2022). <https://concepto.de/proceso-administrativo/>. Obtenido de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>
- Enrique, R. (07 de 02 de 2012). <https://taemperuconsulting.com/la-autoridad-como-principio-basico-organizacional/>. Obtenido de <https://taemperuconsulting.com>
- Escobar, D. D. (SF). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-administracion/>
- Escobar, D. D. (SF). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/organizacion-y-coordinacion-en-administracion/>
- Espada, B. (29 de 04 de 2021). <https://okdiario.com/curiosidades/que-metodo-descriptivo-2457888>. Obtenido de <https://okdiario.com>
- Espinosa, R. (14 de octubre de 2012). *RobertoEspinosa*. Obtenido de RobertoEspinosa.: <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Gabriela. (2022). Tipos de autoridad en una empresa. *filosofía*, 18.
- historiadelaempresa.com*. (SF). Obtenido de *historiadelaempresa.com*: <https://historiadelaempresa.com/que-es-la-especializacion>
- historiadelaempresa.com*. (SF). Recuperado el 05 de octubre de 2022, de *historiadelaempresa.com*: <https://historiadelaempresa.com/jerarquia-de-la-empresa>

- Historiadelaempresa.com.* (SF). Obtenido de *Historiadelaempresa.com*: <https://historiadelaempresa.com/que-es-la-especializacion>
- lgsignia.* (6 de noviembre de 2017). <https://elinsignia.com/2017/11/06/factores-que-influyen-en-el-ambiente-del-administrador/#:~:text=Algunos%20de%20los%20factores%20econ%C3%B3micos%20en%20el%20ambiente,del%20mercado%20laboral%2C%20y%20el%20ciclo%20econ%C3%B3mico%20general>. Obtenido de <https://elinsignia.com>
- Industria, Energía y medio ambiente. (31 de Diciembre de 2021). <https://blog.structuralia.com/diagrama-asme>. Obtenido de <https://blog.structuralia.com>
- INEP A.C.* (s.f.). Obtenido de *INEP A.C.*: <http://www.inep.org/diccionario-de-administracion-publica/e/emes/especializacion-en-las-organizaciones>
- joscars.* (24 de Septiembre de 2013). <https://www.clubensayos.com/Ciencia/Los-principales-elementos-del-procedimiento-administrativo/1066967.html>. Obtenido de <https://www.clubensayos.com>
- Julian perez y Ana Gardey. (2021). <https://definicion.de/sistema-administrativo/>. Obtenido de <https://definicion.de/sistema-administrativo>
- Laguens, J. (SF de SF de SF). *www.uaeh.edu.mx*. Recuperado el 04 de octubre de 2022, de *www.uaeh.edu.mx*: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Lectura/maestria/documentos/LECT33.pdf
- Library.* (2022). Normas de operación. *Library*, 4.
- Lucidchart.* (2022). Diagrama de flujo de Procesos. *Lucidchart*, 6.
- marketing y Comunicación. (Junio de 2022). www.esic.edu/rethink/marketing-y-comunicacion/comunicacion-interna-y-externa-diferencia-y-clave. Obtenido de www.esic.edu
- Matias Riquelme. (21 de Noviembre de 2022). <https://www.webyempresas.com/las-uen-unidad-estrategica-de-negocio/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>
- Medina, F. (2 de Noviembre de 2021). <https://www.crehana.com/blog/negocios/estructuras-organizacionales/>. Obtenido de <https://www.crehana.com>
- Mendez, I. (6 de Junio de 2012). <https://contextonacionaleinternacional.blogspot.com/2012/06/normas-de-operacion.html>. Obtenido de <https://contextonacionaleinternacional.blogspot.com>
- Monterroso, H. E. (SF). *Gestiopolis*. Obtenido de *Gestiopolis*: <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
- nunes, p. (1 de 1 de 2016). <https://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/autoridad/>. Obtenido de <https://knoow.net/es/cieeconcom>
- organizacional, g. (2022). <https://www.studocu.com/ec/document/universidad-catolica-de-cuenca/gestion-organizacional/elementos-basicos-de-una-organizacion/2907549>. Obtenido de <https://www.studocu.com>

- organosdepalencia*. (23 de 12 de 2021). Recuperado el 05 de octubre de 2022, de organosdepalencia:
<https://organosdepalencia.com/biblioteca/articulo/read/46391-que-es-el-tramo-de-control-ejemplo>
- Pacheco, J. (18 de octubre de 2022). <https://www.webyempresas.com/la-teoria-de-la-contingencia/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>
- Perez, J. (24 de Febrero de 2012). <https://javiersole.com/?p=789>. Obtenido de <https://javiersole.com/?p=789>
- Quiroa, M. (11 de agosto de 2021). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:
<https://economipedia.com/definiciones/coordinacion-en-administracion.html>
- rankmi*. (04 de abril de 2018). Obtenido de rankmi: <https://www.rankmi.com/blog/como-fomentar-un-buen-clima-laboral>
- Reyes, J. F. (2020). *Administracion 2*. En J. F. Reyes, *Administracion 2* (pág. 25). Ciudad de Mexico, Mexico: Grupo editorial patria, S.A de C.V. Recuperado el 04 de octubre de 2022
- Ricardo, R. (10 de Noviembre de 2020). <https://estudyando.com/que-es-un-analisis-organizacional-definicion-formato-y-ejemplos/>. Obtenido de <https://estudyando.com>
- Riquelme y Matias. (4 de Octubre de 2022). <https://www.webyempresas.com/funciones-administrativas/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>
- Riquelme, M. (7 de Septiembre de 2022). <https://www.webyempresas.com/las-uen-unidad-estrategica-de-negocio/>. Obtenido de <https://www.webyempresas.com>
- Rodriguez, L. A. (27 de febrero de 2012). *Escuela de Organizacion Industrial*. Obtenido de Escuela de Organizacion Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Rodriguez, D. (24 de julio de 2019). <https://www.lifeder.com/unidad-administrativa/>. Obtenido de <https://www.lifeder.com>
- Sara Martinez y Octavio Rolando. (28 de Octubre de 2011). <https://www.gestiopolis.com/tipos-de-estructura-organizacional/>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- software DELSOL*. (SF de SF de SF). Recuperado el 05 de octubre de 2022, de software DELSOL:
<https://www.sdelisol.com/glosario/division-del-trabajo/>
- software DELSOL*. (SF). Obtenido de software DELSOL: <https://www.sdelisol.com/glosario/division-del-trabajo/>
- software, E. (1 de Agosto de 2022). <https://www.evaluandosoftware.com/gestion-por-procesos/>. Obtenido de <https://www.evaluandosoftware.com>
- Tapia, K. V. (10 de Junio de 2015). <https://estructurarcargoskaroll.blogspot.com/2015/06/metodologia-para-la-recoleccion-de.html>. Obtenido de <https://estructurarcargoskaroll.blogspot.com>
- Teneria, B. (s.f.). características de la organización. *Academia*.
- Terreros, D. (14 de Agosto de 2021). <https://blog.hubspot.es/marketing/mapeo-de-procesos>. Obtenido de <https://blog.hubspot.es>

- Tramo y Control. (4 de mayo de 2022). <https://marketinginfluencer.com/tramo-de-control-definicion-significado-factores-ejemplos/>. Obtenido de <https://marketinginfluencer.com>
- Vainrub, R. (1996). *Nacimiento de una empresa* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Texto. Recuperado el 28 de septiembre de 2022
- Velasquez, E. V. (27 de Noviembre de 2015). <https://www.gestiopolis.com/disenio-estructura-organizacional-ensayo/>. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com>
- Vergara, M. E. (2017). Manuales de Procedimientos. *Universidad y Sociedad*, 10.
- Winservices. (23 de Marzo de 2017). <https://drillspec.wixsite.com/servicios/single-post/S%C3%84DMBOLOS-DE-LA-NORMA-ANSI-PARA-ELABORAR-DIAGRAMAS-DE-FLUJO>. Obtenido de <https://drillspec.wixsite.com>
- Yataco, E. A. (SF). *Gestiopolis*. Obtenido de Gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/ambiente-empresarial-y-modelo-de-comportamiento-organizacional/>