**Datos de identificación del programa de formación**

|  |  |
| --- | --- |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Emprendimiento y fomento empresarial |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIA | 210001014 - Dirigir procesos organizacionales según modelo de gestión. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210001014-01. Preparar la estructura organizacional teniendo en cuenta los recursos y actividades claves del modelo de negocios.  210001014-02. Elaborar el plan estratégico a partir de los criterios planteados en la propuesta de valor del modelo de negocios.  210001014-03. Reconocer el talento humano requerido para las actividades claves propuestas en el modelo de negocios. |

|  |  |
| --- | --- |
| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | CF3 |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Estructura organizacional y plan estratégico |
| BREVE DESCRIPCIÓN | Este componente formativo desarrolla temas que permiten a los emprendedores apropiarse de conocimientos claros y concisos para realizar una buena gestión administrativa y de talento humano en las unidades productivas formalizadas: administración, proceso administrativo, organigrama, planeación estratégica, herramientas, diagnóstico, matrices, talento humano, análisis de cargo y perfiles, estructura salarial, herramientas, manuales y funciones. |
| PALABRAS CLAVE | Administración, diagnóstico, planeación estratégica, proceso administrativo, talento humano. |

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA OCUPACIONAL | 1 - FINANZAS Y ADMINISTRACIÓN |
| IDIOMA | Español |

**TABLA DE CONTENIDOS**

**1. La administración**

1.1 El proceso administrativo y sus etapas

1.2 Organigramas

1.3 Procesos: componentes y metodología

**2. Planeación estratégica**

**3. Diagnóstico: tipos y elementos**

**4. Talento humano**

**5. Manuales: concepto y tipos**

**INTRODUCCIÓN**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Estimado aprendiz, le damos la bienvenida a este componente formativo donde se abordarán temas que le serán de gran ayuda al momento de abordar este proceso de aprendizaje. Entre los temas que se estudian, se enfatiza en los siguientes: administración, el proceso administrativo y sus etapas, los organigramas, clases y características, áreas funcionales, herramientas, roles y funciones, la planeación estratégica, teniendo en cuenta las herramientas, componentes y metodologías, los tipos de diagnóstico, sus elementos y matrices y el talento humano con su respectivo análisis de cargos y perfiles, estructura salarial y herramientas.  ~~Este contenido temático es importante porque le aporta las bases para establecer una empresa y realizar, eficientemente, una gestión administrativa y de recurso humano.~~  En el siguiente video conocerá, de forma general, la temática que se estudiará a lo largo del componente formativo. |

**GUION DE VIDEO INTRODUCTORIO**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Video spot animado | | | |
| **NOTA** |  | | | |
| **Título** | **Introducción** | | | |
| **Escena** | **Imagen** | **Sonido** | **Narración (voz en off)** | **Texto** |
| **1** |  |  | Bienvenido a este componente formativo, el cual ha sido desarrollado con el objetivo de afianzar los saberes sobre el proceso administrativo, teniendo en cuenta el aporte y descripción de algunos autores contemporáneos, de los cuales citaremos algunos:  Henri Fayol, para quien la administración es un proceso que consiste en planear,organizar, dirigir, coordinar y controlar.  George Terry, remitiéndose a Henri Fayol, afirma que la administración es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, dirección, ejecución y control del trabajo, mediante el empleo de personas y recursos de diversa índole.  Por otro lado, Robert McNamara dice que la administración es el medio por el cual pueden ser racionalmente organizados y extendidos al conjunto de cuerpo social, los cambios sociales, tecnológicos y políticos.  Para Marx Fritz Morstein, la administración es toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad objetiva; es el orden sistemático de acciones y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito, previendo los obstáculos que pueden surgir enellogro de los mismos. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y el uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto, con el costo más bajo de energía, tiempo y dinero.  Por otra parte, Luther Gulick afirma que la administración es un sistema de conocimientos por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de cualquier situación en que se organicen, para trabajar unidos en el logro de propósitos comunes.  Y para finalizar, tenemos al autor Carlos Dávila, para quien la administración es una práctica social que se esquematiza como el manejo de los recursos de una organización a través del proceso administrativo de planeación, coordinación, dirección, organización y control**.** | Administración  Henri Fayol  George Terry  Robert McNamara  Marx Fritz Morstein  Luther Gulick  Carlos Dávila |
| **2** |  |  | Después de analizar la postura de estos autores, se puede entender la administración, como: una actividad humana por medio de la cual, las personas procuran obtener unos resultados específicos, sin dejar de lado las áreas funcionales y las herramientas necesarias para lograr un objetivo. Es importante indicar que esta actividad humana evoluciona al ejecutar los procesos de planeación, organización, supervisión, dirección, coordinación y control. | Actividad humana  Planeación  Organización  Supervisión  Dirección  Coordinación  Control |
| **3** |  |  | Entonces, es necesario que todas las empresas desarrollen el proceso administrativo, el cual se traduce en el conjunto de etapas vistas anteriormente y en el que, además, se deben analizar los cargos y perfiles, la estructura salarial, las funciones, los diferentes roles, las responsabilidades y la normatividad laboral, debido a que, cada uno de estos conceptos juega un papel fundamental a la hora de alcanzar los objetivos para la empresa u organización, de manera eficiente y acertada. | Proceso administrativo  Estructura salarial  Normatividad laboral |
| **4** |  |  | Teniendo en cuenta lo anterior, en este componente formativo también se abordarán las fases del proceso administrativo, la filosofía de la gestión empresarial, la diagramación de procesos, el diagnóstico, la planeación estratégica, los tipos de matrices, entre otros temas de gran importancia para lograr resultados óptimos en la estructura organizacional de una empresa. Durante el desarrollo temático, podrá encontrar la información necesaria para adquirir nuevos aprendizajes y fortalecer sus conocimientos previos. |  |
| **Nombre del archivo** | **134102\_v1** | | | |

**DESARROLLO DE CONTENIDO**

**1. La administración**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Para comenzar, se debe tener presente el origen y definición etimológica de la palabra “administración”, la cual viene del latín *administratio*; se forma del prefijo “*ad*”, hacia, y de “*ministratio*”. Esta última palabra viene a su vez de “*minister*”, vocablo compuesto de “*minus*”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “*ter*”, que sirve como término de comparación; entonces, “*magister*” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad –el que ordena o dirige a otros en una función–; “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.  En conclusión, se puede decir que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Por consiguiente, servicio y subordinación, son los elementos principales obtenidos. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| **Introducción** | | A continuación, se alude a conceptos sobre administración, definidos por algunos autores contemporáneos: |
| **Imagen:** 134102\_i1 | | |
| **Idalberto Chiavenato** | Sostiene que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. | |
| **Harold Koontz y Heinz Weihrich** | Puntualizan que la la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas. | |
| **James Stoner y Edward Freeman** | Afirman que la administración es el proceso de planear, organizar, liderar y controlar el trabajo de los integrantes de una empresa u organización, además de utilizar la totalidad de los recursos organizacionales, para alcanzar las metas establecidas. | |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Con base en los anteriores puntos de vista, no hay una definición única de administración, porque se aplica de manera universal, donde cada uno la desarrolla de acuerdo con sus necesidades. ~~Es importante, para continuar, conocer sobre los precedentes.~~ | |

**Antecedentes de la administración**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| De acuerdo con lo que afirman Münch y García (1990), no existen datos concisos que permitan hacer una precisión de cuándo surge la administración; se cree que se originó por la necesidad de alcanzar los objetivos con los recursos que se contaban y con la mayor satisfacción posible. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Línea de tiempo Vertical | |
| **Introducción** | A continuación, se detallan algunos acontecimientos de cómo ha venido evolucionando la administración a través del tiempo. | |
| **Época primitiva** | **Imagen:** 134102\_i2 | En esta época, los miembros de las tribus trabajaban en actividades como la caza, la pesca y la recolección. Los jefes de familia eran los que ejercían la autoridad y tomaban las decisiones más importantes. Existía la división del trabajo y de acuerdo con las capacidades de los sexos y las edades. Cuando los hombres trabajaron en grupo, se dio el inicio de la administración. |
| **Periodo agrícola** | **Imagen:** 134102\_i3 | Se caracterizó por la aparición de la agricultura y la vida sedentaria; continuó la división de trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza, la pesca y la recolección, pasaron a ocupar un lugar de segunda importancia en la economía agrícola. |
| **Antigüedad**  **grecolatina** | **Imagen:** 134102\_i4 | En esta época apareció el esclavismo; la administración se orientó hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal, como una forma de disciplina. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos, debido a estas medidas administrativas. |
| **Época feudal** | **Imagen:** 134102\_i5 | Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración interior del feudo, estaba sujeta a la administración del señor feudal, quien ejercía control sobre la producción del siervo. Al finalizar esta época, una gran cantidad de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios, con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Los artesanos-patrones, trabajaban al lado de los oficiales y aprendices, en quienes delegaban su autoridad. El desarrollo del comercio en gran escala, originó que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad. Aparecieron las corporaciones o gremios, que regulan horarios, salarios y demás condiciones de trabajo; en dichos organismos, se encuentra el origen de los actuales sindicatos. |
| **Revolución industrial** | **Imagen:** 134102\_i6 | Esta época se caracterizó por el surgimiento de diversos inventos y descubrimientos como la máquina de vapor, lo que impulsó el desarrollo industrial y originó grandes cambios en la organización. |
| **Administración del siglo XX** | Tecnología de automatización de procesos robótica (RPA) para automatizar tareas empresariales con IA. Concepto con expertos configurando software automatizado en ordenador portátil. Transformación digital y gestión de cambios.  **Imagen:** 134102\_i7 | La característica de esta época es el desarrollo técnico e industrial que fortaleció la administración; además, surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su fundador y luego varios autores se dedicaron al estudio de esta disciplina. A partir de esta época, la administración se fortalece más y se vuelve indispensable en cualquier actividad organizada. |

**1.1 El proceso administrativo y sus etapas**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Se entiende como proceso, el conjunto de etapas consecutivas de un fenómeno natural o de una operación de carácter artificial. Se puede decir que el proceso administrativo es el conjunto de etapas que se deben tener en cuenta en la administración, las cuales deben estar unidas y ocurriendo simultáneamente, para lograr los objetivos propuestos. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Rutas /Pasos Horizontal | |
| **Introducción** | Conozca las etapas del proceso administrativo, según algunos reconocidos autores: | |
| **Lyndall Urwick** | Define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete (7) elementos que se detallan a continuación:   * Investigación. * Planificación. * Coordinación. * Control. * Previsión. * Organización. * Comando. | Fuente : <https://ccie.com.mx/wp-content/uploads/2020/04/Proceso-Administrativo.pdf>  **Imagen:** 134102\_i8 |
| **Koontz y O’Donnell** | Por su parte, ellos definen el proceso administrativo con cinco (5) elementos:   * Planificación. * Designación de personal. * Control. * Organización. * Dirección. | **Imagen:** 134102\_i9 |
| **Miner** | Afirma que el proceso administrativo cuenta con cinco (5) elementos:   * Planificación. * Organización. * Dirección. * Coordinación. * Control. | **Imagen:** 134102\_i10 |
| **Idalberto Chiavenato** | Organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:   * Planificación. * Organización. * Dirección. * Control. * Subordinados. * Objetivos de la empresa. | **Imagen:** 134102\_i11 |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Unificando los criterios anteriores, se puede afirmar que las grandes etapas del proceso administrativo son: |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Infografía estática |
| **Texto introductorio** | Unificando los criterios anteriores, se puede afirmar que las grandes etapas del proceso administrativo son: |
| **Imagen: La imagen editable se encuentra en la carpeta Anexos con el nombre Infografia 1.docx** | |
| **Código de la imagen** | Imagen: 134102\_i12 |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| A su vez, el proceso administrativo se divide en dos fases, cada una de las cuales abarca dos etapas:   1. **Fase mecánica:** es la parte estática del proceso, la que define lo que se debe hacer, es decir, está enfocada hacia el futuro y la conforman la planeación y la organización. 2. **Fase dinámica:** hace referencia al movimiento, es la que define cómo manejar la organización y la conforman el control, la dirección y la integración. | |

**El siguiente esquema le muestra las fases del proceso administrativo, la cuales son de vital importancia para el éxito de los procesos y la efectividad de las acciones desarrolladas:**

**Figura 1**

*Fases del proceso administrativo*



**1.2 Organigramas**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Un organigrama se puede definir como la representación gráfica y esquemática de una estructura organizacional, en la cual se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen (Manjarrés, 2016).  Además, se deben tener en cuenta los cargos y los niveles jerárquicos y de responsabilidad dentro de la organización para obtener, como resultado, el cumplimiento de los objetivos propuestos. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Rutas / Pasos. Verticales 1 |
| **Introducción** | A continuación, se ampliará la definición de organigrama, según reconocidos autores: |
| **Imagen:** 134102\_i14 | |
| **Stoner (1994)** | Los organigramas son un diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos dentro de la misma y la forma en que se relacionan entre sí. |
| **Fleitman (2000)** | Define el organigrama como la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, de forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría. |
| **Franklin (2004)** | Para él, organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí, los órganos que la componen. |
| **Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores & Ramos (2004)** | El organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación de una empresa. |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Según las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin en su libro "Organización de Empresas'' y Elio Rafael de Zuani en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones", los organigramas se clasifican de la siguiente manera:   1. Por su naturaleza. 2. Por su finalidad. 3. Por su ámbito. 4. Por su contenido. 5. Por su presentación o disposición gráfica. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Slider Hitos/ Línea de tiempo horizontal | |
| **Introducción** | A continuación, se profundiza en tales clasificaciones: | |
| **Por su naturaleza** | Se dividen en tres grupos:   * Micro administrativos: son los que corresponden a una sola organización. * Macro administrativos: involucran a más de una organización. * Meso administrativos: consideran una o más organizaciones del mismo sector de actividad o rama específica. | **Imagen:** 134102\_i15  REEMPLAZAR IMAGEN ANTERIOR POR LA QUE AQUÍ SE SUGIERE:  <https://t4.ftcdn.net/jpg/02/67/94/15/240_F_267941556_Ddh2te2FusFNIpJauRIiSBt0NJsNRJcU.jpg> |
| **Por su finalidad** | Se dividen en cuatro tipos:   * Informativos: se realizan con el fin de dar a conocer información a todo público o a personas no especializadas; por lo tanto, expresan las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras y se grafican a nivel general. * Analíticos: en este tipo de organigramas se tienen en cuenta aspectos del comportamiento organizacional, así como también aportan una visión macro o global de la misma, como puede ser el presupuesto de la distribución de la planta de personal, determinadas partidas de gastos, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos. * Formales: estos representan el modelo de funcionamiento planificado de una organización y cuentan con un instrumento escrito de su aprobación. * Informales: representan un modelo planificado de una organización y a diferencia del anterior, no cuentan con un instrumento escrito de su aprobación. | **Imagen:** 134102\_i16  REEMPLAZAR IMAGEN ANTERIOR POR LA QUE AQUÍ SE SUGIERE:  <https://t4.ftcdn.net/jpg/01/88/42/99/240_F_188429945_oDzex8Es0yE2lUlizThVinXPvxWJa4nF.jpg> |
| **Por su ámbito** | Se dividen en dos tipos:   * Generales: son los que contienen información representativa de una organización hasta cierto nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, y en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina. * Específicos: muestran, de forma particular, la estructura de un área de la organización. | **Imagen:** 134102\_i17  REEMPLAZAR IMAGEN ANTERIOR POR LA QUE AQUÍ SE SUGIERE:  <https://t3.ftcdn.net/jpg/00/57/22/70/360_F_57227091_yB46QTS2VC5aA4ueINgJZ1I60aSvBsEz.jpg> |
| **Por su contenido** | Se dividen en tres tipos:   * Integrales: su representación gráfica son todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. * Funcionales: en este organigrama, se incluyen las funciones que se tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este es un insumo para capacitar al personal y presentar la organización de forma general. * De puestos, plazas y unidades: aquí se pueden identificar las necesidades en cuanto a puestos y cantidad de plazas existentes o necesarias para cada unidad, así como también se incluye el nombre de las personas que ocupan cada puesto de trabajo. | **Imagen:** 134102\_i18  REEMPLAZAR IMAGEN ANTERIOR POR LA QUE AQUÍ SE SUGIERE:  <https://t4.ftcdn.net/jpg/04/90/35/05/240_F_490350542_4wGX94PbN4fOmiXUndtBBY9ocs12TtvY.jpg> |
| **Por su presentación o disposición gráfica** | Se dividen en cinco tipos:   * Verticales: representan cada una de las unidades administrativas de arriba hacia abajo, empezando por el titular en la parte superior y define los diferentes niveles jerárquicos de forma escalonada. * Horizontales: definen las unidades administrativas de izquierda a derecha y colocan al titular al lado izquierdo, los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columna, en tanto que la relaciones entre unidades, se ordenan por líneas dispuestas de forma horizontal. * Mixtos: se utilizan combinaciones verticales y horizontales; se utiliza para una organización con una gran cantidad de unidades. * De bloque: son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar una mayor cantidad de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos. * Circulares: en este tipo de organigrama, el mayor nivel jerárquico se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, donde cada uno de ellos representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre el mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen a las figuras. | **Imagen:** 134102\_i19 |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Se puede concluir que no existe un solo tipo de organigrama, todo depende de cómo se encuentren conformadas las unidades administrativas, los niveles jerárquicos y los de autoridad.  Para la correcta creación de un organigrama, también es importante aprender sobre las herramientas que existen para visualizar la estructura empresarial; entre los mejores *software* para organigramas, podemos mencionar los siguientes:   * Organimi * Lucidchart * GitMind * Canva * Creately * Zenefits (con esta herramienta se puede trabajar gratis online).   Estas herramientas de organización serán de gran ayuda a la hora de establecer un orden en la estructura de una empresa y que las tareas se conserven activas. | |

**Roles y funciones**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Por lo que se refiere a un rol de acción que es el que nos ocupa en este tema, se puede definir como la función o tarea que se debe llevar a cabo y que un individuo impulsa y concluye.  Es importante saber que, en toda empresa, se asignan roles en el equipo de trabajo y todo depende de las competencias y habilidades técnicas y profesionales con las cuales se identifica cada uno de los candidatos o colaboradores que desempeñarán la labor. Los roles están relacionados con el estatus y el nivel de jerarquía.  Para determinar los roles, hay que identificar cuáles son las funciones a realizar y cuál es el nivel de responsabilidad y autoridad que se tiene dentro de la organización y, dependiendo de su tamaño, las empresas cuentan con cinco áreas funcionales que son las siguientes:   * Dirección * Recursos Humanos * Producción * Finanzas * *Marketing*     **Imagen:** 134102\_i20  Cada una de estas áreas, junto con la realización de los procesos necesarios dentro de una organización, juegan un papel muy importante en el logro de las metas y objetivos formulados, así como también permiten la obtención de un mejor control y supervisión.  Para ampliar la información, lo invitamos a leer el artículo **Guía de aprendizaje - Áreas funcionales de la empresa,** el cual se encuentra en el material complementario. |

**1.3 Procesos: componentes y metodología**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Luego de saber cuáles son las áreas funcionales dentro de una organización, se define entonces el proceso, como una secuencia lógica y organizada de actividades donde se marca el principio y el fin, con el objetivo común de transformar las entradas en salidas, para brindar a los clientes un valor agregado. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Acordeón tipo 1 |
| **Introducción** | Los elementos básicos que conforman la estructura del proceso son: |
| **Imagen:** 134102\_i21 | |
| **Las entradas al proceso**  Es todo aquello que va a ser transformado, por las actividades que se desarrollan en el proceso; para el caso de los servicios, se refiere a las personas. | |
| **Unidad de flujo**  Lo que va a ser transformado por las actividades. | |
| **Los recursos**  Lo que se emplea para llevar a cabo las actividades. | |
| **La red de actividades**  Es la secuencia de actividades que se llevan a cabo para cada unidad de flujo; estas pueden ser representadas por los diagramas de flujo. | |
| **La estructura de la información**  Es la información que debe estar disponible y precisa cuando se requiera. | |
| **La salida del proceso**  Es el resultado que se obtiene. | |

**Diagramas**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| La diagramación es la herramienta que permite representar, gráficamente, los procesos de una empresa, observando las actividades, sus relaciones y cualquier inconsistencia que pueda presentarse. Además, facilita la coordinación y la comunicación dentro de un equipo, el análisis de procesos a mejorar y el seguimiento del progreso.  Es esencial estandarizar la realización de los diagramas, con el objetivo que todos puedan captar la misma información y que igualen las interpretaciones. Los diagramas que son más útiles contienen palabras, frases y pueden ser comprensibles por cualquier persona.    **Imagen:** 134102\_i22  Para ampliar la información, lo invitamos a leer el artículo **Manual para diagramación de procesos**, el cual se encuentra en el material complementario. |

**Simbología y herramientas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| **Introducción** | | Luego de conocer la función de los diagramas en la representación de los procesos de una empresa, a continuación, se muestran los símbolos básicos para realizar un diagrama de flujo: |
| Fuente: <https://wcs.smartdraw.com/flowchart/img/simbolos-de-diagramas-de-flujo.png?bn=15100111843>  **Imagen:** 134102\_i23 | | |
| **El círculo, elipse o rectángulo** | Con los bordes redondeados, indican el inicio y final del proceso. | |
| **Rectángulo** | Representa el paso del proceso. | |
| **Rombo** | Determina cuál de los dos caminos tomará el flujo del diagrama para indicar decisión o condición. | |
| **Flecha** | Determina el orden cronológico de las etapas del proceso, tiene la particularidad que todos los elementos del flujo están interconectados entre sí, sale de un símbolo y acaba en otro. | |
| **Romboide** | Representa el inicio o el final de un proceso. | |
| **Rectángulo con base ondulada** | Se utiliza para indicar el documento. | |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Teniendo claros los símbolos a utilizar en la elaboración de un diagrama de flujo, conozca los pasos que se deben seguir. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Rutas / Pasos. Verticales 1 |
| **Introducción** | Pasos para la elaboración de un diagrama de flujo: |
| **Imagen:** 134102\_i24 | |
| **Definir el alcance** | Aquí se determina el propósito del proyecto y se realiza la pregunta: ¿qué se debería cumplir y cuáles serían las fechas adecuadas para el inicio y el final del proyecto? |
| **Identificar las tareas en orden cronológico** | En esta parte del proceso se deben definir claramente las tareas que se van a realizar cronológicamente; para lograrlo, se debe tener amplia información sobre el proceso. |
| **Organizar las tareas por tipo y simbología** | Una vez definidas las tareas escritas y organizadas cronológicamente, se les deben asignar los símbolos que corresponden y elaborar, entonces, el flujograma. |
| **Dibujar el diagrama de flujo** | Se recomienda realizar un esquema a mano o utilizar una herramienta o *software,* para generar diagramas de flujo. |
| **Confirmar y perfeccionar el diagrama de flujo** | Es importante recibir opiniones de la propuesta presentada del diagrama de flujo, para identificar los obstáculos o problemas potenciales que se puedan evidenciar y darles una solución de optimización antes de iniciar el proceso. |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Dentro de las herramientas para crear diagramas de flujo se destacan las siguientes:   * Creately * Diagrams * Edraw * Microsoft Visio * Lucidchart * ThinkComposer | |

**2. Planeación estratégica**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| La planeación es el proceso de diseño, articulación de acciones y verificación de recursos, necesarios para la operación de planes y programas de trabajo que conducen a la obtención de resultados en un periodo determinado.  Entonces, se puede deducir que la planeación estratégica sirve para determinar: **quién es** (misión), **a dónde** se quiere llegar (visión) y **qué se debe hacer** para lograrlo (estrategias), con la finalidad de impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo. |

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Acordeón tipo 2 |
| **Introducción** | La planeación estratégica está conformada por cuatro principales componentes: |
| **Imagen:** 134102\_i25 | |
| **Misión**  Es la razón de ser de la organización, donde se fundamenta el propósito de porqué existe y qué hace para lograr su visión. | |
| **Visión**  Delinea lo que la organización quiere ser a futuro. | |
| **Valores**  Es donde se define la cultura y creencias que son compartidas por todos los miembros de la organización; define cultura y prioridades, estableciendo las bases para la toma de decisiones. | |
| **Estrategias**  Mezcla de objetivos y medios que delimitan una serie de acciones encaminadas al logro de la visión. | |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| El método universal que se utiliza es el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), que permite estructurar un diagnóstico interno y externo, de la organización en su entorno. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Tarjetas Avatar | |
| **Introducción** | A continuación, se hará una breve presentación del significado de los términos contemplados en la DOFA: | |
| **Debilidades**  Son las limitaciones o carencias de conocimientos, habilidades, tecnología, información y recursos que tiene una organización, y que impide el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y que no le permite defenderse de las amenazas. | | **Imagen:** 134102\_i26 |
| **Oportunidades**  Son factores socioeconómicos, políticos o culturales, que están fuera del control de la organización pero que, en un momento, se pueden aprovechar si se cumplen determinadas condiciones en el entorno de la organización. | | **Imagen:** 134102\_i27 |
| **Fortalezas**  Son las capacidades humanas, técnicas y materiales con las que cuenta la empresa, para aprovechar las oportunidades que le ofrece el entorno y enfrentar las posibles amenazas. | | **Imagen:** 134102\_i28 |
| **Amenazas**  Son factores externos, que están fuera del control de la organización y que pueden llegar a perjudicar o limitar el desarrollo de la misma. | | **Imagen:** 134102\_i29 |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Ahora, se detallan las herramientas principales de la planeación estratégica:   * Filosofía de la gestión empresarial: tiene que ver con aspectos que caracterizan a la empresa y la diferencia de los temas. Está compuesta por cuatro elementos que son: misión, visión, valores y objetivos. * Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta herramienta es muy útil porque interviene en la toma de decisiones y en el diseño de un plan estratégico. * Análisis de los actores: esta herramienta se utiliza para tener en cuenta a los diferentes actores, tanto internos como externos, que ayudan a tomar decisiones en la organización. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Carrusel de tarjetas | |
| **Introducción** | El análisis de los actores está compuesto por cuatro partes: | |
| Se elabora una propuesta inicial de los diferentes actores, mediante una lluvia de ideas que puede llegar a tener una influencia positiva o negativa, sobre los diferentes procesos de la organización. | | **Imagen:** 134102\_i30 |
| Se clasifican los actores teniendo en cuenta los siguientes criterios: roles, posición, relaciones predominantes, medios y recursos, intereses y poder. | | **Imagen:** 134102\_i31 |
| Se analizan los actores y se evalúan las situaciones, identificando cuáles son los más dominantes en conflicto o en posiciones de rechazo, buscando mejorar las relaciones de estos, mediante incentivos o mediaciones para mejorar las relaciones. | | **Imagen:** 134102\_i32 |
| Se debe realizar una gráfica en la cual se analiza, mediante un cuadrante, la relación entre las variables “poder” e “interés”. | | **Imagen:** 134102\_i33 |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Avanzando con las herramientas, se pueden crear estrategias uniendo los componentes del análisis FODA de la siguiente forma:  Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades): se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno de la organización.  Estrategia DO (Debilidades - Oportunidades): las acciones son orientadas con el propósito de mitigar las debilidades, aprovechando las oportunidades.  Estrategia FA (Fortalezas - Amenazas): se encamina a optimizar las fortalezas para evadir las amenazas del entorno externo.  Estrategia DA: (Debilidades - Amenazas): se enfoca en minimizar las debilidades y evitar amenazas. | |

**3. Diagnóstico: tipos y elementos**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Se entiende por **diagnóstico**, el estudio que se realiza antes de planificar un proyecto y que consiste en la recolección, tabulación e interpretación de información, de manera organizada, que permite la obtención de conclusiones e hipótesis para la toma de decisiones.  Toda organización debe realizar un diagnóstico antes de llevar a cabo cualquier idea, porque es necesario conocer qué requiere el mercado y si se tiene con la capacidad para satisfacerlo.  El **diagnóstico administrativo** es vital, porque la empresa debe conocer cómo está funcionando en sus diferentes áreas y descubrir causas y efectos de situaciones que se estén presentando, para dar una posible solución y mejorar la productividad. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Línea de tiempo Vertical | |
| **Introducción** | Así, en relación con el concepto y aplicación de un diagnóstico, se establecen algunos pasos clave, para su correcta ejecución: | |
| **Identificación del problema** | Imagen: 134102\_i34 | Se examina a partir de una situación irregular, el motivo por el cual es necesario identificar su origen, cuál fue la causa y analizar qué efectos puede generar. Para esto se debe:   * Seleccionar un problema, se efectúa una lista de cuáles son las dificultades y se selecciona, de la lista, la de mayor complejidad, para analizarla y plantear una solución. * Luego de evidenciar el problema, se indaga cuáles son los hechos palpables, su contexto y la opinión de los involucrados. * Definir un marco de análisis y formular después una lista de preguntas. Se puede utilizar el árbol de problema en el cual se describen aspectos como las causas, los problemas y las consecuencias. |
| **Elaborar el plan diagnóstico** | Imagen: 134102\_i35 | En este paso, se identifican las actividades que se van a realizar y se debe establecer qué recursos, tanto técnicos como humanos, son necesarios para investigar el problema y, a partir de este punto, realizar un cronograma para la entrega de los resultados. |
| **Recolección de la información** | Imagen: 134102\_i36 | Esta es la fase más importante del diagnóstico, porque se debe tener en cuenta la información primaria y la secundaria, para consolidarlas y, de esta manera, obtener un resultado objetivo de la información recolectada. |
| **Consolidación de la información** | Imagen: 134102\_i37 | Una vez recolectada la información, esta debe ser consolidada para presentar el informe y de acuerdo con su documentación, identificar el problema y plantear una solución. |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| El diagnóstico empresarial es importante a nivel interno, porque con él se obtiene un panorama de cómo está funcionando la empresa y se pueden identificar posibles problemas que la están afectando y que, por ende, afectan la productividad y rentabilidad de la misma. Se habla entonces de dos tipos de diagnósticos:  **Diagnóstico integral.** En este se puede visualizar un panorama amplio a nivel interno de la empresa, en cuanto a qué es lo que la puede afectar o beneficiar como, por ejemplo, analizar la competencia, el mercado y el entorno.  Este diagnóstico es importante, porque permite el continuo monitoreo de la gestión, evitando que se presenten problemas a futuro.  **Diagnóstico específico**. Como su nombre lo dice, este modelo se lleva a cabo en determinadas áreas de la empresa y no es tan amplio como el anterior. Por ejemplo: se le puede realizar un diagnóstico al área financiera, que es el espacio donde se manejan los recursos económicos, para conocer cómo se están apropiando los dineros y las ganancias que dejan las inversiones.  Habiendo entendido cuáles son los tipos de diagnóstico, a continuación, lo invitamos a conocer sobre sus matrices. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Infografía interactiva Punto caliente | |
| **Texto introductorio** | La matriz es una herramienta que permite identificar las variables internas y externas de una organización. Una correcta ejecución de una matriz, puede arrojar excelentes resultados de factores que sean críticos, o de éxito.  Dentro de las principales matrices se encuentran las siguientes: | |
| **1**  **2**  **4**  **3**  **5**  **6** | | |
| **Código de la imagen** | 134102\_i38 | |
| **Punto caliente 1** | **Matriz DOFA:** esta matriz permite hacer un estudio de la situación de la empresa o proyecto, donde se pueden analizar características internas (debilidades y fortalezas), o externas (amenazas y oportunidades). | En la imagen: donde aparece el número 1 |
| **Punto caliente 2** | **Matriz PCI:** con esta matriz se pretende definir cuáles son las fortalezas y debilidades, al igual que el impacto que generan en la organización. Se agrupan por:   * Capacidad directiva. * Capacidad financiera. * Capacidad tecnológica. * Capacidad de talento humano. * Capacidad competitiva. | En la imagen: donde aparece el número 2 |
| **Punto caliente 3** | **Matriz POAM** (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio): con esta matriz se identifican cuáles son las oportunidades y amenazas del ambiente en la empresa, dejando un nivel de calificación bajo, medio o alto. | En la imagen: donde aparece el número 3 |
| **Punto caliente 4** | **Matriz PEST** (también conocida como PESTLE): esta matriz permite realizar una investigación minuciosa del entorno de la empresa, analizando factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. | En la imagen: donde aparece el número 4 |
| **Punto caliente 5** | **Matriz BCG o** Matriz de crecimiento: esta matriz se encarga de hacer un análisis del portafolio de la empresa, con base en dos factores importantes que son: la tasa de crecimiento del mercado y la participación en el mismo. | En la imagen: donde aparece el número 5 |
| **Punto caliente 6** | **Matriz PEYEA** (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción): matriz que tiene como objetivo definir cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, una vez que se haya llevado a cabo el análisis interno y el externo. | En la imagen: donde aparece el número 6 |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Una vez expuestas las matrices diagnósticas, es necesario conocer las herramientas que se utilizan en el desarrollo del diagnóstico empresarial y con las cuales se puede definir claramente un panorama amplio sobre el nivel de competitividad, la lista de oportunidades del entorno y el plan de mejoramiento y, al mismo tiempo, compararse con otras empresas.  Entre estas herramientas, se destaca el árbol de problemas, el cual se utiliza para identificar una situación negativa que se intenta solucionar, analizando la relación causa y efecto; una vez identificada, se procede a realizar una lluvia de ideas. A partir de este punto, se trabaja con el árbol de objetivos, donde se plantean posibles soluciones a esa situación, negativa, dentro la empresa.  Por otra parte, está el diagrama causa–efecto, que es un gráfico que permite determinar las causas y efectos de un problema; también es conocido como espina de pescado y, por último, tenemos la matriz EFE, que es el resumen evaluativo de la información donde se analizan factores sociales, económicos, culturales, demográficos, ambientales, tecnológicos y políticos, de la organización.  Lo invitamos a ver el siguiente video, donde se nos amplía la temática sobre el diagnóstico.    **Imagen:** 134102\_i39 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Video spot animado | | | |
| **NOTA** |  | | | |
| **Título** | **Diagnóstico empresarial** | | | |
| **Escena** | **Imagen** | **Sonido** | **Narración (voz en off)** | **Texto** |
| **1** |  |  | Es importante que toda empresa, dentro de su gestión, realice un diagnóstico con el fin de conocer el estado en que se encuentra, tanto interna como externamente.  Internamente, se pueden identificar las debilidades y fortalezas, con el objetivo de reconocer las posibles deficiencias o factores negativos que generan una posición no favorable frente a las demás empresas. Una debilidad, por ejemplo, podría ser la falta de recursos, deficiencias en la infraestructura o que no haya una planeación adecuada, entre otras. Ahora bien, revisando los factores de fortalezas, que son elementos positivos con los cuales cuenta una empresa frente a las demás, se tiene como ejemplo: la capacidad de recursos o una definición clara de su planeación estratégica.  Dentro de los factores externos se encuentran las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades son aspectos positivos que la empresa puede observar en su entorno y aprovechar para mejorar en todos los aspectos, con el fin de crecer y ser más rentable. Por otra parte, las amenazas son factores que la empresa no puede controlar y pueden afectarla, como, por ejemplo, el ingreso de nuevos competidores, políticas económicas, entre otras. | Diagnóstico  Debilidades  Fortalezas  Empresa  Gestión |
| **2** |  |  | Como se ha podido evidenciar a lo largo de este componente formativo, existen varios tipos de diagnósticos de acuerdo con la necesidad de cada empresa de conocer cómo están funcionando todas sus áreas.  Recordemos que, para realizar un diagnóstico correcto, se debe identificar el problema, elaborar un plan de acción, recopilar la información necesaria, consolidar esta información y, por último, debe presentase un informe. Siguiendo estos pasos en orden, se podrán obtener los resultados esperados. | Informe  Información  Diagnósticos |
| **3** |  |  | Dependiendo de la magnitud del análisis requerido, se debe determinar si se aplica el diagnóstico integral o el específico, anteriormente definidos durante el desarrollo de esta temática.  Luego de haber identificado qué tipo de diagnóstico se va a aplicar, es aconsejable seleccionar el tipo de matriz a implementar (ya sea la DOFA, la PCI, la POAM, la PEST, la BCG o la PEYEA), puesto que esta permitirá establecer las variables internas y externas de la organización, para visualizar, claramente, los resultados de factores críticos o de éxito. | Matriz  DOFA  PCI  POAM  PEST  BCG  PEYEA |
| **4** |  |  | Ahora podemos decir que, para que los resultados del diagnóstico sean eficientes, se deben aplicar también unas herramientas que son claves para definir un panorama más transparente sobre el estado actual de la organización, tanto a nivel interno como externo. Dentro de las herramientas para obtener un buen diagnóstico, nos beneficiamos de: el árbol de problemas, la matriz DOFA, el árbol de objetivos, el diagrama causa–efecto y la matriz EFE. | Árbol de problemas  Matriz DOFA  Árbol de objetivos  Diagrama causa–efecto  Matriz EFE |
| **5** |  |  | En conclusión, uno de los más importantes cimientos del diagnóstico empresarial, es la necesidad y, por ende, el deber de entender la situación en la que se encuentra una empresa, el estado de las relaciones que allí se tejen y los diferentes departamentos que la componen. Se puede afirmar que es un recurso esencial para diagramar los objetivos nuevos y comprender los límites y las fortalezas de la organización, con el fin de conseguir el crecimiento empresarial. | Diagnóstico empresarial  Crecimiento empresarial |
| **Nombre del archivo** | **134102\_v2** | | | |

**4. Talento humano**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Luego de conocer el diagnóstico empresarial, se hace necesario hablar del **talento humano**, al que se puede definir como: el proceso que determina las capacidades, habilidades y destrezas que debe tener una persona para ejecutar, de manera eficiente, las actividades en un determinado puesto de trabajo. |

**Análisis de cargo y perfiles**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| En el análisis de cargo se estudian y determinan los requisitos, responsabilidades y competencias que el cargo exige para desempeñarse de manera eficiente. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | | Pestañas o tabs Verticales |
| **Introducción** | | El concepto de puesto (cargo) se basa en las nociones de: |
| **Imagen:** 134102\_i40 | | |
| **Tarea** | Es toda actividad individualizada y realizada por la persona que ocupa un puesto. Por lo general, es la labor que se atribuye a los puestos simples y de carácter repetitivo (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etc. | |
| **Obligación** | Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados (asalariados o empleados), como llenar un cheque, emitir una requisición de material, elaborar una orden de servicio, etc. Una obligación es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física. | |
| **Función** | Es un conjunto de tareas (puestos por hora) o de obligaciones (puestos de asalariados) ejercidas de manera sistemática o reiterada por la persona que ocupa un puesto. Pueden realizarse por una persona que, sin ocupar el puesto, desempeñe provisional o definitivamente, una función. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función, es necesario que haya reiteración en su desempeño. | |
| **Puesto** | Es un conjunto de funciones (tareas u obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. La posición define las relaciones entre un puesto y los demás. En el fondo, son relaciones entre dos o más personas. | |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| En otros términos, en los perfiles del cargo es donde se definen las características, tareas y responsabilidades de lo que debe tener el candidato para el puesto que va a ocupar, así como las actitudes, las cualidades y las capacidades, según el puesto de trabajo. El perfil del cargo determina:   * La misión del cargo. * Nombre del cargo. * Departamento. * Cargo del jefe inmediato. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Carrusel de tarjetas | |
| **Introducción** | También se deben tener en cuenta los **métodos** de descripción y análisis del cargo, entre los cuales se encuentran: | |
| **Observación directa**  Con este método, se permite conocer más claramente los tiempos y movimientos que un trabajador invierte en su puesto de trabajo, para realizar una actividad. El análisis del puesto se debe llevar a cabo, observando directa y dinámicamente al ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, donde el analista registra los puntos claves de lo que haya observado. | | **Imagen:** 134102\_i41 |
| **Cuestionario**  Este método se realiza mediante un cuestionario que se le da al ocupante del cargo, donde se realizan preguntas del puesto, las cuales son analizadas por el supervisor. | | **Imagen:** 134102\_i42 |
| **Entrevista directa**  Este método es mucho más flexible, porque el analista le realiza una entrevista al ocupante del puesto y obtiene información sobre todos los aspectos, como las tareas, porqué y cuando las realiza, así como también se pueden conocer las habilidades que se requieren para ocupar el puesto. | | **Imagen:** 134102\_i43 |
| **Métodos mixtos**  Aquí se permite hacer la combinación entre los métodos anteriores y puede ser: cuestionario y entrevista, cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor, cuestionario y entrevista, observación directa con el ocupante, o entrevista con el supervisor. | | **Imagen:** 134102\_i44 |

**Estructura salarial**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| En la legislación colombiana, el salario es un concepto amplio y genérico; después de abordar la temática del talento humano, es de gran importancia hacer énfasis en la remuneración del trabajador, que puede ser fija u ordinaria y que implica la retribución de los servicios, cualquiera que sea la forma de denominación que se adopte, tales como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc.  “La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2007). |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Pestañas o tabs horizontales | |
| **Introducción** | El salario de un trabajador está compuesto por la remuneración económica, directa o indirecta. | |
| **Remuneración económica directa** | Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. | **Imagen:** 134102\_i45 |
| **Remuneración económica indirecta** | Es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece una organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). | **Imagen:** 134102\_i46 |

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| Para elaborar una estructura salarial se debe tener en cuenta:   * Valoración de los cargos. * Realizar la estructura salarial de acuerdo con los niveles salariales registrados en la nómina. * Realizar el análisis de dispersión. * Construir la tabla de los datos, a través de ajustes cuantitativos, lineales y exponenciales. | |

**5. Manuales: concepto y tipos**

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| En las empresas existen diferentes tipos de manuales. Se trata de aquellos documentos que sirven como guía para la instrucción, capacitación o cualificación del personal. Mediante su conocimiento, estudio y aplicación, se afianzan y efectivizan, cada vez más, las funciones y labores específicas en cada área de la empresa. Además, se favorece la reducción de fallas en la producción y se posibilita la solución oportuna de problemas que se presenten.  En la empresa existen varios tipos de manuales; para el caso del talento humano, se mencionan algunos:   * Manual de contratación. * Manual de la organización. * Manual de normas y procedimientos. * Manual de funciones. * Manual de reclutamiento y selección de personal.     **Imagen:** 134102\_i47 |

**Manual de funciones**

|  |  |
| --- | --- |
| Tipo de recurso | Cajón de texto de color |
| El manual de funciones es un documento que la empresa elabora formalmente con el fin de establecer una guía para el desarrollo de las actividades de todo el personal. Este manual contiene la estructura organizacional, la descripción de las funciones y responsabilidades, el perfil y las habilidades que cada puesto requiere. En este manual también se incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas, que han sido establecidas en el transcurso del tiempo y que tienen relación con las funciones y procedimientos de la organización.  Para ampliar la información, lo invitamos a leer la **Guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y de Competencias Laborales,** la cual se encuentra en el material complementario. | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Pestañas o tabs Verticales | |
| **Introducción** | A continuación, conozca algunas de las normas relacionadas con el manual de funciones: | |
| **Imagen:** 134102\_i48 | | |
| **Decreto 1083 de 2015** | | Señala unas funciones generales que sirven como marco de referencia para que cada entidad ajuste su manual específico, de acuerdo con dichas funciones generales, por nivel de empleo. |
| **Leyes 617 de 2000 y 1551 de 2012, - Decreto Ley 785 de 2005, art. 13** | | Categorización de los departamentos y municipios. |
| **Decreto 785 de 2005, art. 13** | | Requisitos mínimos y máximos por nivel jerárquico. |
| **Decreto Ley 785 de 2005, art. 4** | | Naturaleza general de las funciones. |

|  |
| --- |
| Cuadro de texto |
| Recuerde explorar los demás recursos que se encuentran disponibles en este componente formativo; para ello, diríjase al menú principal, donde encontrará la síntesis, una actividad didáctica para reforzar los conceptos estudiados, material complementario, entre otros. |

**Síntesis**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Síntesis |
| Emprendimiento y fomento empresarial  Síntesis: Estructura organizacional y plan estratégico | |
| **Introducción** | El siguiente mapa integra los criterios y especificidades de los conocimientos expuestos en el presente componente formativo. |
|  | |

**Actividad didáctica**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Actividad didáctica. Verdadero y falso | |
| Apreciado aprendiz, a continuación, encontrará una serie de preguntas que deberá resolver, con el objetivo de evaluar la aprehensión de los conocimientos expuestos en este componente formativo. | | **Imagen 1:** 134102\_i50 |
| 1 En la época primitiva, existía la división del trabajo de acuerdo con las capacidades, los sexos y las edades. Al trabajar el hombre en grupo, surgió un inicio de administración. | |  |
| **Verdadero (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. | | **Falso**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre antecedentes de la administración. |
| 2 Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaban por un régimen democrático. | |  |
| **Verdadero**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre antecedentes de la administración, época feudal. | | **Falso (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. |
| 3 El proceso administrativo es el conjunto de etapas que se deben tener en cuenta en la administración, las cuales deben estar unidas y deben ocurrir simultáneamente, para lograr los objetivos propuestos. | |  |
| **Verdadero (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. | | **Falso**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre el proceso administrativo y sus etapas. |
| 4 Las etapas del proceso administrativo de manera ordenada, deben ser: organización, planeación, control y dirección. | |  |
| **Verdadero**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre las etapas del proceso administrativo. | | **Falso (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. |
| 5 Los organigramas se clasifican de la siguiente manera: por su naturaleza, finalidad, complejidad, jerarquía, ámbito, combinación, presentación o disposición gráfica. | |  |
| **Verdadero**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre los organigramas, clases y características. | | **Falso (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. |
| 6 La característica que tiene el organigrama formal, es que representa el modelo de funcionamiento planificado de una organización y cuenta con un instrumento escrito de su aprobación. | |  |
| **Verdadero (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. | | **Falso**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre los organigramas, roles y funciones. |
| 7 Un proceso se define como la serie de actividades que se desarrollan con una única finalidad común de transformar las materias primas y les otorgan un valor agregado a los clientes. | |  |
| **Verdadero**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre la definición correcta de proceso. | | **Falso (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. |
| 8 Cuando se dice que dentro de las etapas del organigrama está la de definir el alcance, esta hace referencia a definir las tareas que se deben realizar cronológicamente y para ello se debe contar con información amplia y suficiente. | |  |
| **Verdadero**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre las etapas del organigrama. | | **Falso (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. |
| 9 La planeación estratégica es la que sirve para determinar ¿qué somos? (misión), adónde queremos llegar (visión) y qué debemos hacer para lograrlo (estrategias), para impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo. | |  |
| **Verdadero (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. | | **Falso**  **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre la planeación estratégica. |
| 10 El manual de funciones es un documento que la empresa elabora formalmente, con el fin de establecer una guía para el desarrollo de las actividades de todo el personal. | |  |
| **Verdadero (correcto)**  **Retroalimentación positiva:**  ¡Muy bien! Ha elegido la respuesta correcta. | | **Falso**  ¡ **Retroalimentación negativa:**  ¡Incorrecto! Es necesario revisar nuevamente el tema sobre el manual de funciones. |

**Retroalimentación general positiva:**

¡Felicitaciones! Ha logrado una óptima aprehensión de los conocimientos relacionados con la estructura organizacional y el plan estratégico.

**Retroalimentación general negativa:**

¡Inténtelo de nuevo! Lo invitamos a revisar nuevamente el material de estudio para afianzar los conocimientos presentados. ¡Ánimo!

**MATERIAL COMPLEMENTARIO**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tipo de recurso | Material complementario | | |
| Tema | Referencia APA del material | tipo | Enlace |
| Organigramas | Universidad Tecnológica de Chile - Inacap. (2018). *Guía de aprendizaje - Áreas funcionales de la empresa.* <http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf> | PDF | <http://www.inacap.cl/web/material-apoyo-cedem/alumno/Administracion/Administracion/ADSP01_U2_GA.pdf> |
| Procesos: componentes y metodología | Valdés Hernández, L. A. (s.f.). *Manual para la Diagramación de procesos.* <http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf> | PDF | <http://docencia.fca.unam.mx/~lvaldes/cal_pdf/cal18.pdf> |
| Manuales: concepto y tipos | MARLAN – El centro de educación en Internet. (2017). *Manual de Funciones* (video). YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=uiyLYSIHd2w&ab_channel=MARLAN%7CElcentrodeeducaci%C3%B3nenInternet> | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=uiyLYSIHd2w&ab_channel=MARLAN%7CElcentrodeeducaci%C3%B3nenInternet> |
| Manuales: concepto y tipos | Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y de Competencias Laborales.* <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450054176_fd5a8e656d4625258b5ad43233c798bb.pdf> | PDF | <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imgproductos/1450054176_fd5a8e656d4625258b5ad43233c798bb.pdf> |

**GLOSARIO**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Glosario |
| Capital humano: | es el capital de gente, talento, competencias y habilidades que posee una organización. |
| Estructura salarial: | hace referencia a cómo está compuesto el salario o retribución que percibe un trabajador por la prestación de un servicio. |
| Organización: | es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. |
| Planeación estratégica: | es la que permite determinar la misión, visión y estrategias, para impulsar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo. |
| Planeación: | es el proceso de diseño, articulación de acciones y recursos necesarios, para la operación de programas de trabajo que conducen a la obtención de resultados, en un periodo determinado. |
| Puesto: | se define como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades, que lo separan y distinguen de los demás puestos. |
| Recurso humano: | personal empleado en una empresa u organización. |
| Salario: | hace referencia no solo la remuneración fija y ordinaria, sino a todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la forma de denominación que se adopte, tales como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc. |
| Talento humano: | es el proceso que determina la capacidad, habilidades y destrezas, que debe tener una persona para ejecutar de manera eficiente, las actividades en el puesto de trabajo. |
| Tarea: | es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general, es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos (por hora o de empleados), como montar una pieza, hacer la rosca de un tornillo, tallar un componente, inyectar una pieza, etcétera. |

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tipo de recurso** | Bibliografía |
| Decreto Ley 785 de 2005. (Departamento Administrativo de Función Pública). Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleados de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=16127> | |
| Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://www.academia.edu/33546085/Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7ma_edici%C3%B3n_idalberto_chiavenato> | |
| Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones.* McGraw-Hill. <https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf> | |
| De Zuani, E. (2019). *Introducción a la administración de organizaciones.* Hanne. <https://www.academia.edu/43994894/DE_ZUANI_INTR_A_LA_ADMIN_DE_ORGANIZACIONES> | |
| Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. McGraw-Hill. <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf> | |
| Manjarrés, Colina, L. A. (2016). *Manual de funciones y estructuración del organigrama del área financiera de la E.S.E Hospital San Cristóbal de Ciénaga* (Tesis de grado, Universidad Cooperativa de Colombia, Santa Marta). Repositorio UCC. <https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12412/1/2016_manual_funciones_estructuraci%C3%B3n.pdf> | |
| Münch Galindo, L., & García Martínez, J. (1990). *Fundamentos de administración*. Editorial Trillas. | |



Escala de tiempo

Descripción generada automáticamente con confianza baja











 

 









