

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.

**Área ocupacional:**

Finanzas y administración.

**Noviembre 2022**

Tabla de contenido

[Introducción 3](#_Toc141810624)

[1. La administración 4](#_Toc141810625)

[1.1. El proceso administrativo y sus etapas 6](#_Toc141810626)

[1.2. Organigramas 9](#_Toc141810627)

[1.3. Procesos: componentes y metodología 14](#_Toc141810628)

[2. Planeación estratégica 16](#_Toc141810629)

[3. Diagnóstico: tipos y elementos 19](#_Toc141810630)

[4. Talento humano 23](#_Toc141810631)

[5. Manuales: concepto y tipos 26](#_Toc141810632)

[Síntesis 28](#_Toc141810633)

[Material complementario 29](#_Toc141810634)

[Glosario 30](#_Toc141810635)

[Referencias bibliográficas 31](#_Toc141810636)

[Créditos 32](#_Toc141810637)

Introducción

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.

En el siguiente video conocerá, de forma general, la temática que se estudiará a lo largo del componente formativo.

1. Estructura organizacional y plan estratégico Introducción



[**Enlace de reproducción del video**](https://www.youtube.com/watch?v=Aovcwkh084s&ab_channel=EcosistemadeRecursosEducativosDigitalesSENA)

|  |
| --- |
| **Síntesis del video: Estructura organizacional y plan estratégico** |
| 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.  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.  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. |

# La administración

Para comenzar, debemos 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.

A continuación, se alude a conceptos sobre administración, definidos por algunos autores contemporáneos:

1. **Idalberto Chiavenato:** Sostiene que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro.
2. **Harold Koontz y Heinz Weihrich**: Puntualizan que 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.
3. **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.

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.

**Antecedentes de la administración**

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.

A continuación, se detallan algunos acontecimientos de cómo ha venido evolucionando la administración a través del tiempo.

1. **Época primitiva:** 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 de acuerdo con las capacidades de los sexos y las edades. Cuando los hombres trabajaron en grupo, se dio el inicio de la administración.
2. **Período agrícola:** 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.
3. **Antigüedad grecolatina:** 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.
4. **Época feudal:** 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.
5. **Revolución industrial:** 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.
6. **Administración del siglo XX:** 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.

## El proceso administrativo y sus etapas

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.

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.

**Koontz y O´Donnell:** Por su parte, ellos definen el proceso administrativo con cinco (5) elementos:

* Planificación
* Designación de personal.
* Control.
* Organización.
* Dirección.

**Miner:** Afirma que el proceso administrativo cuenta con cinco (5) elementos:

* Planificación.
* Organización.
* Dirección
* Coordinación.
* Control.

**Idalberto Chiavenato:** Organiza el proceso administrativo de la siguiente manera:

1. Planificación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.
5. Subordinados.
6. Objetivos de la empresa.

Unificando los criterios anteriores, se puede afirmar que las grandes etapas del proceso administrativo son:

**Etapas del proceso administrativo**

* **Planeación:** En esta etapa, se da respuesta a la pregunta: ¿qué se va a hacer? Donde se tienen en cuenta objetivos, políticas, diagnósticos, programas y presupuestos. Además, se definen los planes a lograr y se programan las actividades.
* **Organización:** Aquí se define cómo se dividirán: el trabajo, las unidades de mando y los procedimientos. Además, se establecen:

1. Recursos y actividades para alcanzar los objetivos.
2. Órganos y cargos.
3. Atribuciones de autoridades y responsabilidad.

* **Dirección:** En esta etapa se establece el “cómo se debe hacer”. Se designan cargos, se toman decisiones, existe una dirección, delegación y supervisión, para lograr los objetivos. Se motiva al personal, hay liderazgo y comunicación.
* **Control:** La vigilancia es vital en esta etapa, por lo que se determina: ¿cómo se hizo? Se realizan evaluaciones, comparaciones, correcciones de fallas para garantizar que se realice la planeación y la retroalimentación y se definen estándares para medir el desempeño.

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:

1. Fases del proceso administrativo

Proceso administrativo tiene dos fases: 
Fase mecánica: Planificación y organización
Fase dinámica: Dirección y control

## Organigrama

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.

A continuación, se ampliará la definición de organigrama, según reconocidos autores:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.

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

A continuación, se profundiza en estos conceptos:

* **Por su naturaleza:** Se dividen en tres grupos:

1. **Micro administrativos:** son los que corresponden a una sola organización.
2. **Macro administrativos:** involucran a más de una organización.
3. **Meso administrativos:** consideran una o más organizaciones del mismo sector de actividad o rama específica.

* **Por su finalidad:** Se dividen en cuatro tipos:

1. **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.
2. **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.
3. **Formales:** estos representan el modelo de funcionamiento planificado de una organización y cuentan con un instrumento escrito de su aprobación.
4. **Informales:** representan un modelo planificado de una organización y a diferencia del anterior, no cuentan con un instrumento escrito de su aprobación.

* **Por su ámbito:** Se dividen en dos tipos:

1. **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.
2. **Específicos:** muestran, de forma particular, la estructura de un área de la organización.

* **Por su contenido:** Se dividen en tres tipos:

1. **Integrales:** su representación gráfica son todas las unidades administrativas de la organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia.
2. **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.
3. **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.

* **Por su presentación o disposición gráfica:** Se dividen en cinco tipos:

1. **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.
2. **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 las relaciones entre unidades, se ordenan por líneas dispuestas de forma horizontal.
3. **Mixtos:** se utilizan combinaciones verticales y horizontales; se utiliza para una organización con una gran cantidad de unidades.
4. **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.
5. **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.

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:

1. Organimi
2. Lucidchart
3. GitMind
4. Canva
5. Creately
6. 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**

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:

1. Dirección
2. Recursos Humanos
3. Producción
4. Finanzas
5. *Marketing*

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. Haga clic para abrir el PDF: [anexo 2.pdf](CF3_134102_anexo%202.pdf) el cual también se encuentra en el material complementario.

## Procesos: componentes y metodología

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.

Los elementos básicos que conforman la estructura del proceso son:

1. **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.
2. **Unidad de flujo:** Lo que va a ser transformado por las actividades.
3. **Los recursos:** Lo que se emplea para llevar a cabo las actividades.
4. **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.
5. **La estructura de la información:** Es la información que debe estar disponible y precisa cuando se requiera.
6. **La salida del proceso:** Es el resultado que se obtiene.

**Diagramas**

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 de 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.

Para ampliar la información, lo invitamos a leer el siguiente artículo. Haga clic en [anexo 3.pdf](CF3_134102_anexo%203.pdf), el cual también se encuentra en el material complementario.

**Simbología y herramientas**

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:

1. **El círculo, elipse o rectángulo:** Con los bordes redondeados, indican el inicio y final del proceso.
2. **Rectángulo:** Representa el paso del proceso.
3. **Rombo:** Determina cuál de los dos caminos tomará el flujo del diagrama para indicar decisión o condición.
4. **Flecha:** Determina el orden cronológico de las etapas del proceso, tiene la particularidad de que todos los elementos del flujo están interconectados entre sí, sale de un símbolo y acaba en otro.
5. **Romboide:** Representa el inicio o el final de un proceso.
6. **Rectángulo con base ondulada:** Se utiliza para indicar el documento.

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

Los pasos para la elaboración de un diagrama de flujo son:

1. **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?
2. **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.
3. **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.
4. **Dibujar el diagrama de flujo:** Se recomienda realizar un esquema a mano o utilizar una herramienta o *software*, para generar diagramas de flujo.
5. **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.

Dentro de las herramientas para crear diagramas de flujo se destacan las siguientes:

1. *Creately*
2. *Diagrams*
3. *Edraw*
4. *Microsoft Visio*
5. *Lucidchart*
6. *Think Composer*

# Planeación estratégica

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 donde** 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.

La planeación estratégica está conformada por cuatro principales componentes:

1. **Misión**: Es la razón de ser de la organización, donde se fundamenta el propósito de por qué existe y qué hace para lograr su visión.
2. **Visión:** Delinea lo que la organización quiere ser a futuro.
3. **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.
4. **Estrategias:** Mezcla de objetivos y medios que delimitan una serie de acciones encaminadas al logro de la visión.

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.

A continuación, se hará una breve presentación del significado de los términos contemplados en la DOFA:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.

Ahora, se detallan las herramientas principales de la planeación estratégica:

1. **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.
2. **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.
3. **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.

El análisis de los actores está compuesto por cuatro partes:

1. 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.
2. Se clasifican los actores teniendo en cuenta los siguientes criterios: roles, posición, relaciones predominantes, medios y recursos, intereses y poder.
3. 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.
4. Se debe realizar una gráfica en la cual se analiza, mediante un cuadrante, la relación entre las variables “poder” e “interés”.

Avanzando con las herramientas, se pueden crear estrategias uniendo los componentes del análisis FODA de la siguiente forma:

1. **Estrategia FO (Fortalezas - Oportunidades):** se utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno de la organización.
2. **Estrategia DO (Debilidades - Oportunidades):** las acciones son orientadas con el propósito de mitigar las debilidades, aprovechando las oportunidades.
3. **Estrategia FA (Fortalezas - Amenazas):** se encamina a optimizar las fortalezas para evadir las amenazas del entorno externo.
4. **Estrategia DA: (Debilidades - Amenazas):** se enfoca en minimizar las debilidades y evitar amenazas.

# Diagnóstico: tipos y elementos

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 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.

Así, en relación con el concepto y aplicación de un diagnóstico, se establecen algunos pasos clave, para su correcta ejecución:

* **Identificación del problema:** 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:

1. 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.
2. Luego de evidenciar el problema, se indaga cuáles son los hechos palpables, su contexto y la opinión de los involucrados.
3. 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:** 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:** 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:** 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.

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:

1. **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.

1. **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.

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. **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).
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:
3. Capacidad directiva.
4. Capacidad financiera.
5. Capacidad tecnológica.
6. Capacidad de talento humano.
7. Capacidad competitiva.
8. **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.
9. **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.
10. **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.
11. **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.

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.

1. Diagnóstico empresarial



[**Enlace de reproducción del video**](https://www.youtube.com/watch?v=yL5-EKtm0Rs&ab_channel=EcosistemadeRecursosEducativosDigitalesSENA)

|  |
| --- |
| **Síntesis del video: Diagnóstico empresarial** |
| 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.  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. 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. |

# Talento humano

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**

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

El concepto de puesto (cargo) se basa en las nociones de:

1. **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.
2. **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.
3. **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.
4. **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.

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:

1. La misión del cargo.
2. Nombre del cargo.
3. Departamento.
4. Cargo del jefe inmediato.

También se deben tener en cuenta los **métodos** de descripción y análisis del cargo, entre los cuales se encuentran:

1. **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.
2. **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.
3. **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, por qué y cuándo las realiza, así como también se pueden conocer las habilidades que se requieren para ocupar el puesto.
4. **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.

**Estructura salarial**

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**

El salario de un trabajador está compuesto por la remuneración económica, directa o indirecta.

1. **Remuneración económica directa:** Es el pago que recibe cada empleado en forma de salarios, bonos, premios y comisiones.
2. **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.).

Para elaborar una estructura salarial se debe tener en cuenta lo siguiente:

* 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.

# Manuales: concepto y tipos

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.

**Manual de funciones**

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 el siguiente PDF. Haga clic en [Anexo 1.pdf](CF3_134102_anexo%201.pdf), el cual se encuentra en el material complementario.

A continuación, conozca algunas de las normas relacionadas con el manual de funciones:

1. **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.
2. **Decreto 785 de 2005, art. 13:** Requisitos mínimos y máximos por nivel jerárquico.
3. **Leyes 617 de 2000 y 1551 de 2012, - Decreto Ley 785 de 2005, art. 13:** Categorización de los departamentos y municipios.
4. **Decreto Ley 785 de 2005, art. 4:** Naturaleza general de las funciones.

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

El siguiente mapa integra los criterios y especificidades de los conocimientos expuestos en el presente componente formativo.

La administración está conformada por el proceso administrativo la planeación estratégica y el talento humano. Dentro del proceso administrativo se encuentra:  Planear, organizar, dirigir y controlar
Dentro de la a planeación estratégica que presenta diagnósticos : tipos  ,elementos ,matrices y herramientes, misión visión estrategias y valores.
y finalmente , El Talento humano se encarga del análisis de cargos, estructuras salariales, manuales, funciones normatividad laboral entre otros.

[Sintesis.pdf](CF3_134102_sintesis.pdf)

Material complementario

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Tema | Referencia APA del Material | Tipo de material | Enlace del Recurso o  Archivo del documento material |
| Organigramas | Universidad Tecnológica de Chile - Inacap. (2018). Guía de aprendizaje - Áreas funcionales de la empresa. | PDF | [Anexo 2.pdf](CF3_134102_anexo%202.pdf) |
| Procesos: componentes y metodología | Valdés Hernández, L. A. (s.f.). Manual para la Diagramación de procesos. | PDF | [Anexo 3.pdf](CF3_134102_anexo%203.pdf) |
| Manuales: concepto y tipos | MARLAN – El centro de educación en Internet. (2017). *Manual de Funciones*. | Video | <https://www.youtube.com/watch?v=uiyLYSIHd2w> |
| Manuales: concepto y tipos | Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *Guía para establecer o modificar el Manual de Funciones y de Competencias Laborales.* | PDF | [Anexo 1.pdf](CF3_134102_anexo%201.pdf) |

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:** 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.

**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.

**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

Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. <https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15525/mod_resource/content/0/Chiavenato%20Idalverto.%20Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20general%20de%20la%20Administraci%C3%B3n.pdf>

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>

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>

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. <https://admoncbtis52.files.wordpress.com/2019/02/fundamentos-de-administracion-munch-galindo.pdf>

Créditos

Elaborado por Innovative Education

