



TECNOLÓGICO DE
FORMACIÓN
CONDICIÓN UNIVERSITARIO
CÓDIGO SENESCYT 2258



COLECCIÓN Publicaciones Docentes

SERIE Libros de Texto



GESTIÓN EMPRESARIAL I

Ing. Lesly Benítez



MODALIDAD Preprint



GESTIÓN EMPRESARIAL I

GESTIÓN EMPRESARIAL I

Ing. Lesly Benítez

GESTIÓN EMPRESARIAL I

Carrera: Tecnología Superior en Comercio Exterior



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Ver: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Nro. 1. Primera Edición

Guayaquil, República del Ecuador; 2021

Autor:

Ing. Lesly Benítez Pincay

Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)

<https://orcid.org/0000-0001-6206-1253>



INSTITUTO SUPERIOR
UNIVERSITARIO DE FORMACIÓN

#Formaciónnoedición

PUBLICACIÓN DEL INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO DE FORMACIÓN PROFESIONAL ADMINISTRATIVA Y COMERCIAL CON CONDICIÓN UNIVERSITARIO.

Tungurahua 705 entre Velez y Luque; Guayaquil, República del Ecuador. Teléfonos: 04- 3 709910, Ext: 9130 – 9131 – 9132

e-mail: admisiones.uf@formacion.edu.ec

Sitio web: <https://formacion.edu.ec/uf/>

Con el apoyo de:



ACVENISPROH®
Ediciones Preprint

<https://www.acvec.net/site/>

Nota importante: Esta publicación se ha realizado bajo la modalidad preprint, como primera versión antes de ser sometida a revisión por pares, con técnica doble ciego.

Impresión digital y puesta en línea: Samuel Alejandro Zambrano Rondón

Esta es una publicación de acceso abierto, según criterios UNESCO, de acuerdo con lo expresado por Swan* (2013) "Que la literatura revisada por pares sea accesible sin suscripción o barreras de precios" (p.36). Todas las opiniones y/o reflexiones contenidas en este libro son de responsabilidad absoluta de los autores y no representan necesariamente el criterio editorial. Documento para consideración de la comunidad científica, abierto a revisiones posteriores a su publicación; argumentadas desde el discurso científico, para lo cual, puede dirigirse al siguiente correo: E-mail: acvenisproh@gmail.com

*Swan, A. (2013) Directrices para políticas de desarrollo y promoción del acceso abierto. [Documento en línea] Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO. p.36. Disponible: http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/CI/CI/pdf/publications/policy_guidelines_0a_sp_reduced.pdf

Distribución gratuita. Fines educativos y culturales. Publicación ON LINE de acceso abierto y gratuito

ÍNDICE GENERAL

<u>PRESENTACIÓN</u>	pp. 1
<u>CAPÍTULO 1: GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</u>	2
1. <u>CONCEPTOS Y DEFINICIONES</u>	3
1.1. <u>Concepto de Gestión Empresarial</u>	3
1.2. <u>Gestión</u>	3
1.3. <u>Administración</u>	4
1.3.1. <u>¿Por qué es importante la administración?</u>	6
1.3.2. <u>¿Cuál es el papel del administrador?</u>	7
1.3.3. <u>¿Cuáles son los elementos claves de la administración?</u>	7
1.4. <u>Diferencia entre Gestión y Administración</u>	8
2. <u>FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN</u>	8
2.1. <u>Orígenes de la Administración</u>	8
2.1.1. <u>Antecedentes históricos</u>	8
2.1.1.1. <u>Época primitiva</u>	9
2.1.1.2. <u>Periodo Agrícola</u>	9
2.1.1.3. <u>Edad Antigua</u>	9
2.1.1.4. <u>Edad Media</u>	11
2.1.1.5. <u>Edad Moderna</u>	12
2.1.1.6. <u>Edad Contemporánea</u>	12
3. <u>PRINCIPALES ESCUELAS ADMINISTRATIVAS</u>	13
3.1. <u>Teoría de la Administración Científica</u>	14
3.1.1. <u>Frederick Winslow Taylor</u>	14
3.1.1.1. <u>¿Cómo aplicaba Taylor estos principios?</u>	15
3.1.1.2. <u>¿Cómo logró Taylor conseguir estos resultados?</u>	15
3.1.2. <u>Frank y Lilian Gilbreth</u>	16
3.2. <u>Teoría General de la Administración</u>	16
3.2.1. <u>Henry Fayol</u>	16
3.2.2. <u>Max Weber</u>	17
<u>CAPÍTULO 2: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS</u>	19
1. <u>LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO</u>	20
1.1. <u>Planeación</u>	21
1.1.1. <u>Importancia de la Planeación</u>	23
1.1.2. <u>Concepto</u>	24
1.1.3. <u>Objetivos o Metas</u>	24
1.1.4. <u>Premisas de la Planeación</u>	24
1.1.5. <u>Tipos de Planes</u>	25
1.1.6. <u>Proceso de Planeación</u>	25
1.1.7. <u>Herramientas de la Planificación</u>	27
1.2. <u>Organización</u>	28
1.2.1. <u>Definición</u>	28
1.2.2. <u>Tipos de Organización</u>	29
1.2.3. <u>Proceso de la Organización</u>	30
1.2.4. <u>Instrumentos Auxiliares de la Organización</u>	31
1.3. <u>Integración</u>	32
1.3.1. <u>Definición</u>	32

1.3.2. <u>Integración de Personal</u>	32
1.3.2.1. <u>Pasos para integrar a las personas</u>	32
1.3.3. <u>Enfoque sistemático de la integración de personal</u>	33
1.3.4. <u>Integración de Recursos Materiales</u>	33
1.3.5. <u>Integración de Recursos Financieros</u>	33
1.3.6. <u>Integración de Recursos Tecnológicos</u>	33
1.4. <u>Dirección</u>	34
1.4.1. <u>Elementos de la Dirección</u>	35
1.4.2. <u>Liderazgo</u>	35
1.4.2.1. <u>Tipos de Liderazgo</u>	36
1.5. <u>Control</u>	36
1.5.1. <u>Procedimiento del Control Administrativo</u>	38
<u>CAPÍTULO 3: GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA</u>	39
1. <u>GESTIÓN DE CALIDAD</u>	40
2. <u>GESTIÓN DE CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA Y PROFESIONALIZADA</u>	42
3. <u>EL DESARROLLO DE LA CALIDAD ORIENTADO A LAS PERSONAS, LOS PROCESOS Y SERVICIOS</u>	43
3.1. <u>Calidad orientada a personas</u>	43
3.2. <u>Calidad orientada a los procesos</u>	44
3.3. <u>Calidad orientada al servicio</u>	44
4. <u>MAPA DE PROCESOS</u>	44
4.1. <u>Tipos de procesos</u>	45
5. <u>DIAGRAMA DE FLUJOS</u>	47
5.1. <u>Simbología utilizada en diagrama de flujos</u>	48
5.2. <u>Ejemplo Diagrama de Flujo</u>	50
5.2.1. <u>Diagrama de Flujo</u>	51
<u>REFERENCIAS</u>	52

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Capítulo y denominación	pp.
	Capítulo 1	
1	<u>Diferencia entre gestión y administración</u>	7
2	<u>Teorías del Enfoque Clásico</u>	14
	Capítulo 2	
3	<u>Relación entre la planeación y el control</u>	23
4	<u>Tipos de planes</u>	25
5	<u>Proceso de la organización</u>	30
6	<u>Enfoque sistemático de la integración de personal</u>	32
	Capítulo 3	
7	<u>Simbología</u>	49
8	<u>Diagrama de Flujo</u>	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tablas	Capítulo y denominación	pp.
	Capítulo 3	
1	<u>Lineamientos del proceso</u>	50

PRESENTACIÓN

Desde la perspectiva de la carrera de Tecnología Superior en Comercio Exterior, la asignatura de Gestión Empresarial I se constituye como un pilar fundamental para la formación de futuros profesionales con capacidad para el liderazgo en el complejo entorno de los negocios internacionales.

Esta publicación, se presenta como una herramienta significativa de apoyo y consulta en este proceso educativo, proporcionando un enfoque exhaustivo y sobre las prácticas administrativas que sustentan las operaciones de las organizaciones contemporáneas. La relevancia de la gestión empresarial radica en su capacidad para adaptar y dirigir las entidades en respuesta a los constantes cambios del mercado y del entorno global.

Este texto, orienta al estudiante a través de los procesos creativos e intelectuales necesarios para una gestión efectiva, enfatizando la toma de decisiones asertivas y fundamentadas.

El primer capítulo del libro se dedica a explorar los cimientos del conocimiento científico en la administración, que han sido objeto de estudio y análisis durante siglos. Esta sección no está concebida como una introducción teórica, sino que también actúa como un referente para quienes están al frente de tomar decisiones trascendentales en cualquier organización.

Avanzando en la materia, el segundo capítulo, se enfoca en las funciones esenciales del gestor o administrador dentro de un proceso administrativo estructurado. Aquí, se abordan aspectos clave como la planeación estratégica, la organización de recursos, integración de equipos, dirección efectiva y técnicas de control necesarias para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Este capítulo es vital para entender cómo las funciones administrativas se entrelazan para formar una gestión coherente y eficaz.

Finalmente, el tercer capítulo, contempla a la empresa como un sistema social, analizando su clasificación, sectores productivos e importancia de su interacción con diversos grupos de interés. Esta sección enfatiza la perspectiva holística necesaria para comprender la empresa en su totalidad y su función dentro de la sociedad.

En suma, Gestión Empresarial I es más que un texto académico; es un compendio que prepara al estudiante para enfrentar los desafíos del mundo empresarial con conocimientos prácticos y teóricos, promoviendo una gestión innovadora y responsable en el ámbito del comercio exterior.

Ing. Lesly Benítez Pincay
Instituto Tecnológico Universitario de Formación (UF)

CAPÍTULO 1

GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



1. CONCEPTOS Y DEFINICIONES

1.1. Concepto de Gestión Empresarial

El gestor o administrador es un elemento importante en todo organismo social. Sin su capacidad y gestión nunca se llevarían a cabo los objetivos de la organización, Son ellos los que determinan el éxito de un negocio y su supervivencia en un entorno dinámico. Es por ello por lo que Hernández y Rodríguez (2011) consideran que: “La gestión empresarial es un conjunto de acciones administrativas que lleva a cabo un gestor o administrador con habilidades y competencias laborales, para aumentar la productividad, competitividad y efectividad de un organismo social en un entorno cambiante”. (p.23). Sin duda, un concepto fundamental que impacta del fortalecimiento de las capacidades de la organización en pro del cumplimiento de sus propósitos.

1.2. Gestión

Para entender el papel del gestor o administrador que debe desempeñar en una empresa a continuación se analiza el concepto de gestión:

Según la Real Academia Española, el término “gestión” proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”.

Para los autores Hernández y Pulido (2011) consideran que en el ámbito laboral:

La gestión es un proceso intelectual, creativo y permanente que le permite a un individuo, preparado con habilidades y competencias laborales y gerenciales, conducir un organismo social productivo a las circunstancias del entorno altamente cambiante en el que operan los organismos sociales productivos (empresas), guiándolo y adaptándolo por medio de una serie de políticas y estrategias de largo plazo. (s/n)

Para estos autores la gestión es un proceso intelectual porque implica una actividad de reflexión, pensamiento crítico y análisis de las acciones que realiza el administrador o gestor ante las circunstancias del entorno cambiante en que se desenvuelven las empresas.

La gestión debe ser creativa, porque en la actualidad las empresas deben innovar y ser originales para tener una ventaja competitiva en el mercado. Esta creatividad se refleja en los procesos, productos y servicios que ofrecen.

La gestión establece directrices estratégicas, porque guían los elementos organizacionales hacia sus objetivos considerando los constantes cambios del entorno.

La gestión debe ser táctica, es decir, debe generar la comprensión y conciencia de todos los elementos humanos de la organización; esto incluye definir la forma y el momento de la acción. Por tanto, el conocimiento del entorno y el desarrollo de la estrategia requieren un proceso de transición que va de la conceptualización de la alta dirección a la sensibilización y alineamiento de todos los recursos, esfuerzos y procesos del negocio.

La gestión se encarga de la coordinación y aprovechamiento de los recursos (capitales) económico, humano, tecnológico, social, etc., de la empresa. Esto implica el alineamiento de cada recurso en la misma dirección y con propósitos comunes, sin conflictos por visiones divergentes. De ahí que la gestión implique la generación de una visión compartida y motivadora de la acción.

1.3. Administración

La administración es importante en el desarrollo de cualquier actividad que implique la utilización de recursos para cumplir un objetivo y se da en donde quiera que exista un organismo social. En una organización es relevante su estudio por el impacto que tiene su aplicación en el desempeño de la misma y es más necesaria cuánto mayor y más compleja sea ésta.

La palabra administración proviene del latín “Administratione” que significa acción de administrar, y el término de administrar está compuesto por el prefijo ad, que significa “hacia” y ministrario que proviene de minister, éste último está compuesto por dos vocablos, por minus, comparativo de inferioridad y del sufijo ter, que funge como término de comparación. En este sentido, la palabra “administrar” significa servicio y subordinación, es decir, desarrollar una función bajo el mando de otra persona.

Fritz, M (1946), señala que:

*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 en el logro del mismo. Es la acción de dirección y supervisión del trabajo y del uso adecuado de materiales y elementos para realizar el fin propuesto con el más bajo costo de energía, tiempo y dinero.
(s/n)*

Posteriormente, Fayol (1987) define que: “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p.12).

Años más tarde, Chiavenato (2007) autor del libro Introducción a la Teoría General de la Administración, considera que el concepto de administración ha sufrido un cambio en el tiempo de acuerdo con las concepciones de sus estudiosos y la define

como “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales.” (p.35)

Por su parte, Amaru (2009) concuerda con esta acepción y la define como “el proceso de tomar decisiones sobre los objetivos y la utilización de los recursos. Abarca cinco tipos principales de decisiones, llamadas también procesos o funciones: planeación, organización, liderazgo, dirección y control.” (p.11)

Por otro lado, los autores Robbins & Coulter, (2014) manifiestan que “la administración tiene que ver con coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas, de manera que sean realizadas de forma eficiente y eficaz.” (p.23)

Todas estas acepciones permiten concluir que: La administración es “el proceso de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades y recursos de una organización de forma eficaz y eficiente.”

Efectivamente, la administración es un término amplio y multifacético que ha sido estudiado y definido desde diversas perspectivas a lo largo del tiempo. En esencia, la administración es el arte y la ciencia de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente y eficaz. (Rengifo, 2020)

Este concepto se aplica en todo tipo de organizaciones, desde empresas privadas hasta instituciones públicas y organizaciones no gubernamentales, y abarca tanto los recursos humanos como materiales, financieros y tecnológicos. (Rengifo, 2020)

Las definiciones de administración varían según los autores y el contexto en el que se aplican, pero todas convergen en la importancia de gestionar recursos de manera óptima para lograr los objetivos deseados.

Según Ramírez y Ramírez (2016), la administración combina principios y técnicas que constituyen una teoría, ciencia o arte aplicado en las actividades esenciales de gestión. (Rengifo, 2020)

Sanabria (2007) lo describe como un campo del conocimiento que ha evolucionado desde una simple actividad hasta convertirse en un rol organizacional fundamental en la sociedad. Hitt (2006) enfatiza los procesos de estructuración y uso de recursos orientados al logro de metas organizacionales. (Rengifo, 2020)

Torres (2014) amplía este concepto al considerar la administración como una ciencia o sociotecnología, parte del patrimonio humano esencial para el cuerpo de conocimientos de la ciencia. (Rengifo, 2020)

Figuroa y Vizcaya presentan la administración como un conjunto de conocimientos en el campo de las ciencias sociales que estudian la dirección y funcionamiento de organizaciones, gestionando recursos para la obtención de resultados. (Rengifo, 2020)

Terry G., por su parte, define la administración en términos más funcionales como el logro de objetivos predeterminados a través del esfuerzo de otros. (Rengifo, 2020)

Ciertamente, la administración no es simplemente una serie de tareas estáticas; es un proceso dinámico y permanente que implica la realización continua de actividades por parte de los miembros de la organización para alcanzar los objetivos propuestos. Este proceso incluye la sistematización de las actividades organizacionales y se orienta hacia la producción y el flujo eficiente de bienes y servicios en la sociedad. (Rengifo, 2020)

Así mismo, los elementos clave que caracterizan a la administración incluyen los objetivos, la productividad, la eficiencia y la eficacia, todos enmarcados dentro de un contexto social donde interactúan diversos grupos de interés. (Rengifo, 2020)

La administración eficaz implica no solo alcanzar los objetivos sino hacerlo de manera que optimice el uso de recursos, mejore la productividad y mantenga la sostenibilidad organizacional a largo plazo. (Rengifo, 2020)

De esta manera, la administración es una disciplina compleja que engloba la gestión estratégica y operativa de recursos en una organización. Es tanto una ciencia como un arte que requiere un conocimiento profundo de teorías y principios, así como habilidades prácticas para implementar estas teorías en situaciones reales. (Rengifo, 2020)

La administración efectiva resulta significativa para el éxito de cualquier organización, asegurando que sus recursos se utilicen de la manera más productiva posible para servir a sus objetivos y a las necesidades de la sociedad en general.

1.3.1. ¿Por qué es importante la administración?

La teoría y la práctica de la administración son tan importantes en todo tipo de organismo social, entidades públicas como privadas, entre ellas bancos, hospitales, restaurantes entre otros, aceptan que su misión no se realiza solamente con la práctica de su actividad sino con la ejecución de principios y técnicas de administración moderna.

La administración es y ha sido la base del progreso de las naciones y por eso es llamada la ciencia motora del desarrollo, gracias a ella muchas organizaciones logran cumplir sus objetivos logrando una ventaja competitiva en el mercado.

La importancia de la administración radica en el hecho de que la teoría y las técnicas administrativas pueden ser aplicadas en todo tipo de organizaciones logrando con ellas esfuerzos conjuntos que aumentan la productividad, eficacia y eficiencia de sus recursos.

1.3.2. ¿Cuál es el papel del administrador?

Lo que distingue el papel administrador en una empresa es la forma en cómo coordina las actividades y asigna los recursos, es decir, un administrador capaz y competente es aquella persona que dirige las operaciones de la empresa de forma eficaz y eficiente logrando con esto la efectividad.

Douglas Mc. Gregor (1971) en su libro “El Administrador Profesional” plantea que los talentos profesionales y las capacidades del administrador, es decir, de los ejecutivos o gerentes, pueden desarrollarse mediante el conocimiento de los factores sociales y psicológicos del mundo empresarial. (Hernández y Rodríguez, 2011)

Por otro lado, Peter F. Drucker, (1970) describe al ejecutivo como individuo característico que sobresale del conjunto humano como un especialista en lograr resultados, cuya conducta debe estar enmarcada en unos cánones de actuación administrativa eficiente: la programación del tiempo, la motivación de la organización, la fijación de objetivos, son aspectos que debe desarrollar el administrador. (Hernández y Rodríguez, 2011)

El éxito de su acción estará dado por los conocimientos que tenga del negocio, por su estilo y método ejecutivo y por sus condiciones personales. (Hernández y Rodríguez, 2011)

1.3.3. ¿Cuáles son los elementos claves de la administración?

Para lograr los objetivos establecidos en una empresa, el administrador debe aplicar los siguientes elementos claves:

-Eficacia: Es el cumplimiento de las metas u objetivos.

-Eficiencia: Es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de metas.

-Efectividad: Es el cumplimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia

La eficacia es “hacer las cosas bien”, la eficiencia es “hacer las cosas bien optimizando recursos” y la efectividad es la suma de la eficacia más eficiencia”

1.4. Diferencia entre Gestión y Administración

Para entender la diferencia entre estos dos términos presentados en la figura 1, podemos decir que “administrar” es la forma en cómo se planifica, estructura, dirige y controla la organización y “gestión” son las habilidades y competencias que posee el gerente para administrarla. En otras palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de una empresa.

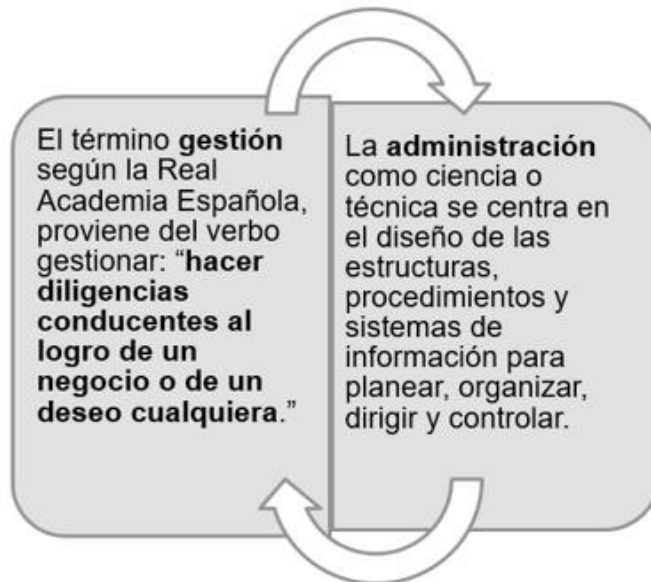


Figura 1. Diferencia entre gestión y administración. Fuente: Elaboración propia (2021)

2. FUNDAMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es considerada como una de las actividades más antiguas, los cambios acelerados y la capacidad del ser humano en adaptarse a ellos han dado paso a su aplicación desde su aparición en la tierra. Para entender a la administración es necesario conocer la perspectiva de su historia y relacionarlas con la actualidad.

La administración ha sido aplicada desde que el ser humano comienza a trabajar en sociedad y que por su naturaleza necesita organizarse y cooperar con sus semejantes para lograr sus actividades con la mayor efectividad posible.

2.1. Orígenes de la Administración

2.1.1. Antecedentes históricos

La historia del pensamiento administrativo ha venido evolucionando a través de los años, sin embargo, siempre ha existido la necesidad de administrar los recursos, coordinar actividades y tomar decisiones.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración.

2.1.1.1. Época primitiva

En esta época, los miembros de las tribus trabajaban en actividades como caza, pesca y recolección y los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía ya una división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad, es por eso por lo que se puede decir que la administración nació por una necesidad de supervivencia. El ser humano cambió su vida nómada a sedentaria, siendo más que cazador y agricultor. La vida requirió una mayor organización social y poco a poco se fueron creando formas de gobernar para mejorar la producción y comercialización. (Medina y Avila, 2002)

2.1.1.2. Periodo Agrícola

Este periodo se caracterizó por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división del trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal. La caza y la pesca y recolección pasaron un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia. El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración. (Medina y Avila, 2002)

2.1.1.3. Edad antigua

-Sumerios

Se han encontrado antecedentes del pensamiento administrativo desde el siglo X a.C. cuando el legislador bíblico Salomón estableció acuerdos comerciales, de construcción y formo tratados de paz, además de repartir los recursos equitativamente entre la población, así también en el año 5000 a.C. los sumerios lograron la invención de la escritura y la conservación de registros para un control administrativo tributario. (Medina y Avila, 2002)

-Egipto

La aportación de los egipcios fueron las pirámides, puesto que ya manejaban habilidades administrativas y de organización, ya que debían de planificar la cantidad de bloques, de donde serían extraídos, cuántos hombres necesitarían y sobre todo el tiempo de construcción, denotando de esta forma que su sistema de planeación y administración de recursos iba adecuándose más a lo que conocemos hoy en día. (Medina y Avila, 2002)

-Babilonia

Hammurabi rey de Babilonia elaboro leyes de carácter mercantil, tratando temas como ventas, préstamos, contratos, sociedades, acuerdos y pagarés, además sus transacciones eran registradas en tablillas como un medio de control, por otra parte, aquí inicio la no delegación de responsabilidades, ya que por ejemplo se castigaba al supervisor de obras y no a los subordinados por el incumplimiento de estas. (Medina y Avila, 2002)

-China

En los 500 A.C., los escritos de Mencius y Chow denotan que los chinos estudiaban principios de comportamiento sobre organización, planificación, dirección y control, además de conocimiento de conceptos como; organización, funciones, cooperación, procedimientos para mejorar la eficiencia y técnicas de control mismas que se encontraban en la constitución de Chow que era un directorio de todos los sirvientes del emperador. (Medina y Avila, 2002)

-Grecia

En Grecia lograron tener la capacidad para administrar las operaciones de compañías comerciales, desarrollaron un gobierno democrático que contenía un proceso administrativo, es en esta civilización donde se encuentra el origen del método científico, ya que descubrieron los criterios de investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchos aspectos a la administración. (Medina y Avila, 2002)

Fue en este segmento de la historia que Platón apporto la primera teoría sobre la especialización y división del trabajo, donde entre algunas ideas mencionaba que un trabajador debía enfocarse en realizar las tareas para las cuales tenía la habilidad de hacerlo. Sócrates por su parte mencionaba que un buen administrador lograría que sus subordinados obedecieran y cumplieran, seleccionando a los ideales para cada puesto, sin importar el tipo de comercio que estuvieran administrando. (Medina y Avila, 2002)

-Roma

La mayor aportación que se les conoce es el de administrar una población de aproximadamente 50 millones de personas, por medio de estrategias de control y administración como la que se aplicó en el año 284 d. C. por Diocleciano que consistía en la delegación de autoridad, por medio de la división de su territorio en provincias, diócesis y divisiones geográficas. (Medina y Avila, 2002)

2.1.1.4. Edad Media

-Feudalismo

El sistema feudal es lo más característico de este tiempo, la propiedad, concretamente la de la tierra, era adquirida, consolidada y defendida mediante guerras que sostenían los señores feudales para perpetuar y ampliar sus dominios. El poder político estaba totalmente descentralizado, de hecho, no había naciones en el sentido moderno de la palabra. Los feudos -porciones relativamente pequeñas de territorio- eran gobernados con base a ciertas prácticas de costumbre y, generalmente, prevalecían las personales y caprichosas decisiones del señor amo. (Medina y Avila, 2002)

Las clases de relaciones entre patronos y trabajadores eran de amo a esclavo, a base de decisiones autocráticas. El señor feudal era amo absoluto, su poder de decisión era ilimitado, a tal grado que llegaba a “decidir” hasta en la noche de bodas de sus vasallos. (Medina y Avila, 2002)

De esta forma cabe destacar que otra de las características de este periodo, fueron las formas descentralizadas de gobierno. Es así como aparece el feudalismo, sistema bajo el cual los antiguos ciudadanos y habitantes del Imperio Romano se agruparon alrededor de personajes en busca de su protección.

-Iglesia Católica

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones estatales (como en el caso de Atenas, Roma, etc.) a las instituciones de la naciente Iglesia Católica y a las organizaciones militares. (Medina y Avila, 2002)

Esa transferencia se hizo lenta, pero efectivamente, tal vez porque la unidad de propósitos y de objetivos – principios fundamentales en las organizaciones eclesíásticas y militares- no se encontraba siempre en la acción política que se desarrollaba en los estados, movida generalmente por los objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social. (Medina y Avila, 2002)

En el transcurso de los siglos, la Iglesia Católica estructuró su organización, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. (Medina y Avila, 2002)

La Iglesia cuenta con una organización jerárquica tan simple y eficiente, que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: el Papa, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada por una autoridad divina superior. (Medina y Avila, 2002)

-Influencia Militar

La organización militar también ha influido en el desarrollo de las teorías de la administración. La organización lineal, por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la Antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual cada subordinado sólo puede tener un superior -fundamental para la función de dirección-, es el núcleo central de todas las organizaciones militares de aquellas épocas. La escala jerárquica, es decir, la escala de niveles de mando de acuerdo con el grado de autoridad y de responsabilidad correspondiente, es un elemento característico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones. (Medina y Avila, 2002)

2.1.1.5. Edad Moderna

Filósofo: Nicolás Maquiavelo, según Hernández y Rodríguez (2011)

Las ideas de Maquiavelo forman parte del pensamiento administrativo de su época, el cual estaba enfocada hacia la dirección. Su aporte a la administración de las organizaciones contemporáneas fue muy importante que el planteo se pueda adaptar y aplicar lo siguiente:

-Una organización es más estable si sus miembros tienen el derecho de manifestar sus diferencias y resolver sus conflictos dentro de ella.

-Si bien una persona puede iniciar una organización, "ésta será duradera cuando se deja en manos de muchos y cuando muchos desean conservarla."

-Un gerente débil puede seguir a uno fuerte, pero no a otro débil, y conservar su autoridad.

-Un gerente que pretende cambiar una organización establecida "debe conservar, cuando menos, la sombra de las costumbres antiguas."

2.1.1.6. Edad Contemporánea

-Revolución industrial

Desde tiempos de la antigüedad ya la administración se aplicaba en los grupos sociales, porque las familias se dividían las funciones; la mujer se dedicaba al cuidado de los hijos y las labores del hogar, mientras que los hombres iban a cazar y hacían los trabajos pesados. Pero el acontecimiento que hizo que la administración existiera como tal fue la Revolución Industrial. La revolución industrial fue un gran acontecimiento para la humanidad, se caracterizó por la mecanización de la industria y la agricultura, la aplicación de la fuerza motriz, el

avance de los transportes y comunicaciones y el desarrollo de las fábricas. (Hernández y Rodríguez, 2011)

Propició el inicio de la administración ya que hubo muchos cambios en los sistemas de producción, dado que antes se realizaban de manera artesanal y con este hecho se reemplazó la fuerza humana por la de las máquinas ocasionando con esto tener procesos más productivos. (Medina y Avila, 2002)

También se empezaron a crear jerarquías ya que antes al ser individual la forma del trabajo, estas no existían, pero al momento de crear fábricas hubo la necesidad de delegar el trabajo y responsabilidades en diferentes áreas, tales como director, subdirector, obrero, etc. Con todos estos cambios la empresa requirió de la administración para hacer normas para regir el trabajo, formas de comportamiento y una necesidad de coordinación permanente. (Medina y Avila, 2002)

3. PRINCIPALES ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

El significado de administración se ha ampliado y profundizado a través del tiempo por medio de teorías de varios precursores. Cada autor de la administración ha examinado diferentes variables y asuntos típicos de acuerdo con la orientación de su escuela o teoría considerada. (Medina y Avila, 2002)

Es por ello, que analizarlas permite tener una visión amplia y comparativa de cada una de ellas. (Medina y Avila, 2002)

Los primeros estudios de la administración se lo identifican como el enfoque clásico, el cual se origina como consecuencia de la revolución industrial, donde resultaba más económico producir bienes en fábricas en lugar de hacerlo en el entorno doméstico. (Medina y Avila, 2002)

En este entonces, que el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas produjo una creciente complejidad en su administración y exigió un enfoque científico más depurado para sustituir el empirismo y la improvisación por procesos eficaces para obtener el mejor rendimiento de los recursos y enfrentar la competencia entre las empresas. (Medina y Avila, 2002)

A partir de entonces, los gerentes requirieron el desarrollo de teorías formales que pudieran guiarlos para dirigir las organizaciones. (Medina y Avila, 2002)

Los estudios de este enfoque hacían hincapié en la racionalidad y en la necesidad de que las organizaciones y los trabajadores fueran lo más eficientes posible. (Medina y Avila, 2002)

Este modelo clásico está compuesto por dos teorías principales que son: la Teoría De La Administración Científica y la Teoría General De La Administración.

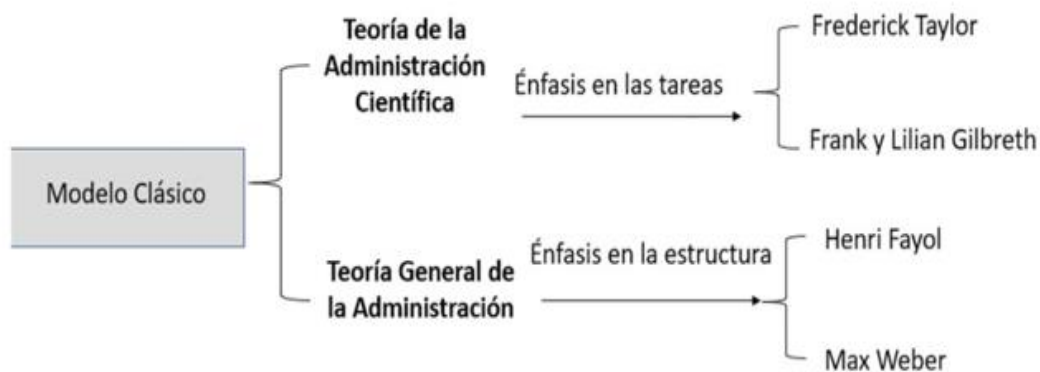


Figura 2. Teorías del Enfoque Clásico. Fuente: Elaboración Propia (2021) con datos de (Medina y Avila, 2002)

3.1. Teoría de la Administración Científica

Esta teoría se basa en el énfasis puesto en las tareas, fue iniciada a comienzos del siglo XX por Frederick Taylor, a quien se considera el fundador de la moderna Teoría General De La Administración. (Jáuregui, 2006)

3.1.1. Frederick Winslow Taylor

Taylor fue un ingeniero y economista estadounidense, pionero en la organización científica del trabajo, y el responsable de la creación de un singular modelo conocido como Taylorismo que marcó un antes y un después en materia de organización de empresas. (Jáuregui, 2006)

Este precursor de la administración publicó su obra "Principios de la Administración Científica" en 1911, cuyas propuestas fueron adoptadas por gerentes de todo el mundo. (Jáuregui, 2006)

Para este autor, la organización científica del trabajo consiste en la división de las distintas actividades implicadas en el proceso de producción.

Él creía que si la cantidad de tiempo y esfuerzo que cada trabajador dedicaba a elaborar una unidad de producción podía reducirse aumentando la especialización y la división de trabajo lo que lograría que proceso de producción sea más eficiente. (Jáuregui, 2006)

Las experiencias que tuvo Taylor permitieron que definiera directrices claras para mejorar la eficiencia en materia de producción. Desde su punto de vista, planteó cuatro principios administrativos derivados de ellas que generarían prosperidad tanto para los trabajadores como para los gerentes. (Jáuregui, 2006)

Estos principios son:

- *División del Trabajo*
- *Explicar la ciencia de cada trabajo a los trabajadores, Taylor consideraba que a los colaboradores se les debe decir no sólo lo que deben hacer sino porque deben de hacerlo.*
- *Selección científica del personal, poner a la persona adecuada en el puesto adecuado, es decir de acuerdo a su talento.*
- *Cooperación, Taylor pensaba que si la gente coopera la productividad puede aumentar.*

3.1.1.1. ¿Cómo aplicaba Taylor estos principios?

Taylor aplicó su teoría en el proceso de producción de lingotes de hierro. En este proceso los trabajadores cargaban lingotes de hierro (cada uno con un peso de 42 kg) en carretillas transportadas sobre rieles. La producción diaria promedio era de 12.5 toneladas. (Jáuregui, 2006)

Sin embargo, Taylor creía que, analizando científicamente el trabajo para determinar la “mejor manera” de cargar los lingotes de hierro, la producción podría incrementarse a 47 o 48 toneladas por día. Tras aplicar, con base en principios científicos, diferentes combinaciones de procedimientos, técnicas y herramientas, Taylor consiguió alcanzar ese nivel de productividad. (Jáuregui, 2006)

3.1.1.2. ¿Cómo logró Taylor conseguir estos resultados?

Taylor asignaba a esta labor un trabajador idóneo para llevarla a cabo, lo dotaba de las herramientas y el equipo correcto, haciendo que siguiera sus instrucciones con toda exactitud y motivándolo mediante un incentivo económico que aumentara de forma significativa su ingreso diario. Empleando su teoría en otros trabajos, Taylor pudo definir la “mejor manera” de ejecutar cada uno de ellos.

En términos generales, Taylor logró mejoras de productividad consistentes, en el rango de 200 por ciento o más. Con base en sus innovadores estudios del trabajo manual a partir de principios científicos, Taylor llegó a ser conocido como “padre” de la administración científica.

Sus ideas se difundieron en Estados Unidos y otras naciones e inspiraron a otros para analizar y desarrollar métodos de administración científica, sus seguidores más eminentes fueron Frank y Lillian Gilbreth. (Jáuregui, 2006)

3.1.2. Frank y Lilian Gilbreth

Frank Gilbreth, fue de los primeros defensores de la gestión científica y un pionero del estudio de movimiento. Él y su esposa Lillian Moller Gilbreth han sido los ingenieros industriales y los expertos en eficiencia que más han contribuido al estudio de la ingeniería industrial en campos como el estudio de movimiento y los factores humanos.

Sus objetivos eran:

- Descomponer y analizar cada actividad necesaria para desempeñar una tarea específica.*
- Encontrar mejores métodos para realizar cada elemento. y*
- Reorganizar los elementos para que la acción completa se realizara con mayor eficiencia, por lo menos en costo, tiempo y esfuerzo.*

Frank Gilbreth puso en práctica su teoría, por primera vez, en el oficio de albañilería, donde él mismo estaba empleado. Introdujo mejora de método por medio del estudio de movimientos y entrenamientos de operadores. (Medina y Avila, 2002)

Con su teoría Gilbreth logró aumentar el promedio de colocación de ladrillos a 350 por hombre por hora. Antes que Gilbreth hiciera sus estudios, el promedio por hombre por hora era de 120 ladrillos y se consideraba un promedio satisfactorio de trabajo. Utilizando las técnicas de Gilbreth, los albañiles resultaban más productivos y estaban menos fatigados al final de la jornada. Los Gilbreth filmaban a los trabajadores realizando una tarea y luego dividían las acciones cuadro por cuadro, en los movimientos que la componían, su meta era llevar al máximo la eficiencia con que se realizaba cada tarea, para que lo ganado en cada tarea sumaran enormes ahorros en tiempo y esfuerzos. (Medina y Avila, 2002)

3.2. Teoría General de La Administración

La segunda teoría del enfoque clásico es conocida como la Teoría General De La Administración. Esta teoría se enfoca sobre todo en “lo que hacen” los gerentes y se fundamenta en las ideas de Henri Fayol y Max Weber. (Medina y Avila, 2002)

3.2.1. Henri Fayol

Este precursor de la administración describió a la función administrativa como la encargada de formular el programa general de acción de la empresa, de constituir

el cuerpo social, de coordinar los esfuerzos, de armonizar los actos. (Medina y Avila, 2002)

Fayol consideraba que la administración no es un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe o de los directores de la empresa, él consideraba que la administración es una responsabilidad que se reparte entre el nivel gobernante y los miembros de la empresa. (Medina y Avila, 2002)

Desde su punto de vista, el funcionamiento correcto de la empresa depende de un cierto número de condiciones a las cuales le da el nombre de principios. El consideraba que los principios son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades de las organizaciones. (Medina y Avila, 2002)

Fayol, plantea los siguientes 14 principios que aplicaba con más frecuencia:

-La división del trabajo, la cual permite producir más y mejor con el mismo esfuerzo.

-Autoridad, consiste en el derecho de mandar y hacerse obedecer.

-Disciplina, consiste en que los empleados deben obedecer y respetar las políticas y normas que rigen a la organización.

-Unidad de mando. Un colaborador debe recibir órdenes de un único jefe.

-Unidad de dirección. La organización debe tener un solo jefe y un solo plan de acción para un conjunto de operaciones que tienden el mismo fin.

-Subordinación de los intereses individuales al interés general. Los intereses de cualquier empleado o grupo de empleados no deben prevalecer por sobre los intereses de la organización.

-Remuneración del personal. Los trabajadores deben recibir un salario equitativo en pago por sus servicios.

-Centralización. Este término se refiere al grado en el que los subordinados se involucran en la toma de decisiones.

-Jerarquía. Se trata de la línea de autoridad que va desde el nivel más alto hasta el nivel básico del escalafón.

-Orden, puede ser material donde debe existir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, o en el orden social, Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.

-Equidad. Los jefes deben ser amables y justos con sus subordinados.

-Estabilidad de los puestos de trabajo. Un colaborador necesita tiempo para conocer su nueva actividad y desarrollar las aptitudes para desempeñarla bien. Si el colaborador es desplazado cuando está en la etapa de aprendizaje no habrá tenido tiempo de demostrar un trabajo bien hecho. Si esto se repite con frecuencia, esta actividad nunca podrá ser desempeñada satisfactoriamente lo que puede ocasionar una inestabilidad para la empresa.

-Iniciativa. Libertad de los empleados de proponer planes y ejecutarlos. Un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

-Espíritu de grupo. Fomentar la unión del personal genera armonía y unidad dentro de la organización que constituyen una gran fuerza para la institución. La unión hace la fuerza.

Para Henri Fayol, estos principios sirven de guía para que el gestor o administrador desempeñe un buen papel dentro de la empresa. (Medina y Avila, 2002)

3.2.2. Max Weber

Fue un sociólogo alemán que realizó investigaciones sobre organizaciones. Publicó su obra a finales del siglo XIX y principios del XX, cuando Alemania pasaba por su revolución industrial. Para contribuir a que los administradores puedan manejar las grandes empresas industriales de su país dado el crecimiento acelerado que existían en esos tiempos y donde Alemania luchaba por ser una potencia mundial, Weber desarrolló la teoría de la burocracia enfocándose en las estructuras y las relaciones de autoridad de las empresas. (Medina y Avila, 2002)

Teoría de la burocracia, una forma de organización caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía claramente definida, normas y reglamentos detallados y relaciones interpersonales.

Weber aceptaba que la “burocracia ideal” no existía en las empresas, pero la propuso como base para teorizar acerca de cómo podía realizarse el trabajo en grupos conformados por un elevado número de individuos.

Su teoría se convirtió en el modelo de diseño estructural para muchas de las grandes organizaciones de la actualidad. Aunque las ideas de Weber eran menos prácticas que las de Taylor, el hecho de que su “tipo ideal” de organización sigue siendo útil para describir a muchas de las organizaciones contemporáneas que dan fe de su importancia. (Medina y Avila, 2002)

CAPÍTULO 2

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



1.LA ADMINISTRACIÓN COMO PROCESO

En la actualidad, uno de los problemas más importantes que enfrentan las empresas nacionales e internacionales es el proceso que siguen los gerentes para administrarlas. El término proceso significa secuencia o transformación continua de una idea para llegar a objetivos precisos. En términos administrativos varios autores han considerado que el acto de administrar comprende de un proceso compuesto por varias funciones. Sin embargo, a través del tiempo estas funciones han tenido un grado de variación. (Medina y Avila, 2002)

A continuación, se analizan varios criterios de autores:

A inicios del siglo XX Henri Fayol, considerado el padre de la teoría de la administración moderna, define el acto de administrar como el proceso de prever, organizar, mandar, coordinar, y controlar. (Medina y Avila, 2002)

Años más tarde, Chiavenato (2007) en su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración”, precisa que el “proceso administrativo es el nombre que se le da al conjunto de funciones administrativas, incluyendo la planeación, la organización, dirección y control.”

Para este autor, estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se hallan presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada uno en su nivel) desempeñan actividades de planeación, organización, dirección, coordinación y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales. Por otra parte, Agustín Reyes Ponce |en su libro Administración Moderna, hace un análisis de varios estudios y plantea las funciones que conforman el proceso administrativo clasificándolas en dos fases administrativas: a la previsión, planeación y organización las considera como la fase mecánica; y a la Integración, dirección y control como la fase dinámica. (Chiavenato, 2007)

Más adelante, Hernández y Rodríguez & Pulido, (2011) definen al proceso administrativo como el “Marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos.”

Tras analizar todos estos criterios de estudiosos de la administración concluiremos que: El proceso administrativo consiste en el acto de planear, organizar, integrar, dirigir y controlar la actividades y recursos de la organización, sean estos humanos o materiales, para el cumplimiento de sus objetivos.

Para lograr los objetivos establecidos en un organismo social este requiere del trabajo vinculado de un conjunto de operaciones.

Para Henri Fayol, las operaciones que se realizan en una empresa se dividen en seis funciones:

-Función Técnica: Producción, fabricación y transformación.

-Función comercial: Compra, ventas y permutas.

-Función financiera: Búsqueda y administración de capitales.

-Función de seguridad: Protección de bienes y de personas.

-Función de contabilidad: Inventario, balance, precio de costo, estadística.

-Función administrativa: Previsión, organización, mando coordinación y control.

Partiendo de esta clasificación, según Fayol ninguna de las cinco primeras funciones está encargada de formular los planes de acción de la empresa, de constituir el organismo social, de coordinar esfuerzos de los colaboradores, de armonizar actos. Para este autor, todo esto lo constituye la función administrativa.

Existe una diferencia entre gerenciar y administrar. Gerenciar implica poner en práctica las seis funciones para que una empresa pueda operar, es decir la técnica, comercial, financiera, seguridad, contabilidad y administrativa. Administrar, es una de las seis funciones que realiza el gerente de cuya implementación depende la marcha de la empresa.

Estudios recientes de los autores Koontz, Weihrich & Cannice plasmados en su libro "Administración, una perspectiva global" concluyen que las funciones del proceso administrativo fundamentando desde el punto de vista sistémico deben ser: Planificación, Organización, Integración de personal, Dirección y Control. (Chiavenato, 2007)

Tomando como referencia la definición de estos autores, en este texto se consideran como funciones administrativas a la planeación, organización, integración, dirección y control.

1.1. Planeación

La planeación es un elemento crucial en la gestión empresarial, que sirve como fundamento para todas las actividades administrativas y operativas dentro de una organización.

Según Chiavenato (2007), la planeación es indispensable en la función administrativa ya que proporciona los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos establecidos. Sin una planeación efectiva, los gerentes carecen de una dirección clara,

convirtiendo la toma de decisiones en un proceso potencialmente caótico y desorientado.

La importancia de la planeación trasciende los límites de la gestión corporativa y se extiende a casi todas las facetas de la vida diaria, desde las tareas domésticas hasta la organización de un viaje o la ejecución de un programa de capacitación.

En el ámbito empresarial, la planeación no solo facilita la realización ordenada y eficiente de las tareas, sino que también asegura que todos los recursos se utilicen de manera óptima hacia la consecución de los objetivos corporativos. (Camas, 2020)

Al respecto, Chiavenato (2007) identifica varias etapas en el proceso de planeación que, a pesar de variar en número según diferentes autores, generalmente incluyen cuatro fases principales que han permanecido relevantes hasta la actualidad. Estas, son:

– Definición de Objetivos: Todo proceso de planeación comienza con la definición clara de los objetivos que se desean alcanzar. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART) para que sirvan como una guía efectiva durante todo el proceso administrativo.

– Identificación de Recursos: Una vez establecidos los objetivos, es crucial determinar los recursos disponibles que incluyen capital, recursos humanos, tecnología y otros activos necesarios para la ejecución de los planes. Esta etapa también implica la evaluación de las necesidades futuras y la posible adquisición de recursos adicionales.

– Coordinación de Actividades: La tercera fase implica la organización y coordinación de las diversas actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos. Esto incluye la asignación de responsabilidades, la definición de roles y la creación de cronogramas para asegurar que todas las tareas se ejecuten de manera sincronizada y eficiente.

– Evaluación y Control: La última etapa de la planeación es el seguimiento y la evaluación de los resultados obtenidos en comparación con los objetivos planteados. Este paso es fundamental para identificar desviaciones y realizar ajustes necesarios. La evaluación continua permite que la organización se adapte a cambios internos y externos, manteniendo la relevancia y eficacia de los planes de acción.

Además de estas etapas, es esencial reconocer que la planeación es un proceso dinámico y no una serie de acciones estáticas. Las condiciones del mercado, las dinámicas internas de la empresa y los cambios en el entorno competitivo pueden requerir ajustes frecuentes en los planes. (Camas, 2020)

Por lo tanto, la flexibilidad y la capacidad de adaptación son características cruciales que deben ser integradas en el proceso de planeación.

Ciertamente, la planeación es una función administrativa de vital importancia que no solo proporciona dirección y coherencia en las actividades organizacionales, sino que también facilita la adaptabilidad y la eficiencia en la gestión de recursos. (Camas, 2020)

Una planeación efectiva es, por lo tanto, un pilar fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el complejo entorno empresarial actual.

1.1.1. Importancia de la Planeación

Todos los gerentes intervienen de algún modo en distintos tipos de planeación debido a que se deben predecir oportunidades y amenazas futuras y se deben elaborar planes y estrategias para aprovecharlas y afrontarlas. Se considera importante a la planeación porque, según Koontz, Weihrich, Cannice (2012):

-Proporciona dirección tanto para el órgano gobernante como para los colaboradores.

-Porque se establecen objetivos departamentales que contribuyen al logro de los objetivos de la organización, permitiendo que todas las áreas trabajen en una sola dirección, aumentando la eficiencia en sus procesos.

-Permite a la alta dirección proyectarse a futuro, reduciendo así la incertidumbre y anticipándose a los cambios del entorno, pudiendo así enfrentarlos de forma eficaz.

-Establece objetivos y estándares que sirven como indicadores para posteriormente controlar que la ejecución de las actividades se realice de acuerdo con lo planeado.

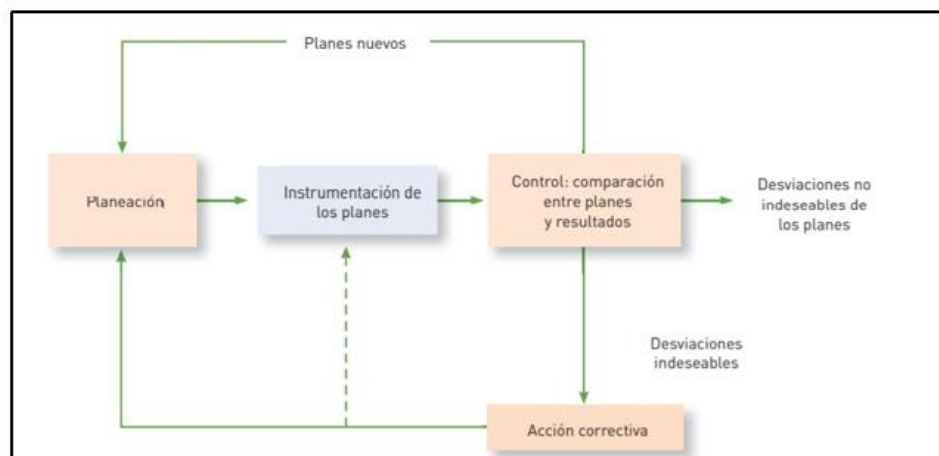


Figura 3. Relación entre la planeación y el control. Fuente: Koontz, Weihrich, Cannice (2012)

1.1.2. Concepto

Planeación es desarrollar estrategias, establecer premisas, identificar medios y diseñar planes de acción que permitan alcanzar los objetivos organizacionales. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

Goetz considera que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

1.1.3. Objetivos o metas

Los objetivos o metas son los fines que se deben de conseguir en una actividad, representan el punto final al que debe llegar la organización.

Los objetivos y metas de la organización orientan a sus administradores a cumplir los planes mayores y a su vez, a las unidades administrativas desarrollar sus objetivos departamentales. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

1.1.4. Premisas de la planeación

Las premisas son supuestos fundamentados en conocimientos e información sobre el ambiente en el que se desarrollará un plan, lo que permite realizar predicciones sobre el futuro para la correcta toma de decisiones.

Las premisas son herramientas fundamentales para el administrador al momento de realizar un plan, ya que ellas les permiten suponer como se comportará el entorno a futuro para desarrollar acciones acordes a este comportamiento.

Por ejemplo, cuando realizamos un evento social en el mes de enero siempre tomamos las medidas para que los invitados no se mojen en caso de que llueva, ponemos carpas o lo hacemos en un lugar que tenga cubierta, esto lo hacemos bajo el supuesto de que va a llover, porque estamos en invierno y eso fundamenta nuestra decisión.

En una empresa, los gerentes desarrollan sus estrategias basadas en supuesto fundamentados, por ejemplo, en el mes de enero muchos gerentes realizan sus planes de ventas de acuerdo con los datos históricos de las mismas, esta información les permite proyectarse y definir las estrategias, la cantidad de tiempo y esfuerzos que van a invertir en el desarrollo de estas actividades. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

Es por ello, que en la planeación es importante trabajar bajo premisas que permitan desarrollar planes y programas de acuerdo con nuestro entorno, de esto depende la efectividad de las estrategias.

1.1.5. Tipos de Planes

Los planes se clasifican de acuerdo con su alcance, su plazo y a su frecuencia de uso. De acuerdo a su alcance los planes pueden ser planes estratégicos, que se aplican a la organización en su totalidad, su alcance es más amplio y son proyectados a largo plazo, está definido por la cúpula de la organización y corresponde al plan general; los planes tácticos, abarca cada departamento con sus recursos específicos, es proyectada a mediano plazo, se define a nivel intermedio; y los planes operacionales, abarcan las áreas operativas, se ejecutan en un corto plazo, cubija un área o actividad y alcanza metas específicas. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

Según el plazo, estos pueden ser de corto plazo, que son aquellos que deben cumplirse como máximo en un año, a mediano plazo, los que deben cumplirse entre uno y tres años y, a largo plazo, que se deben cumplir más allá de tres años.

Por su frecuencia de uso, los planes se clasifican en plan único, que es aquel que se diseña para ejecutar una actividad específica, responde a una situación única y se lo utiliza una vez. El plan permanente, es aquel que utiliza varias veces donde se realizan actividades permanentes, incluye normas, política y reglamentos.

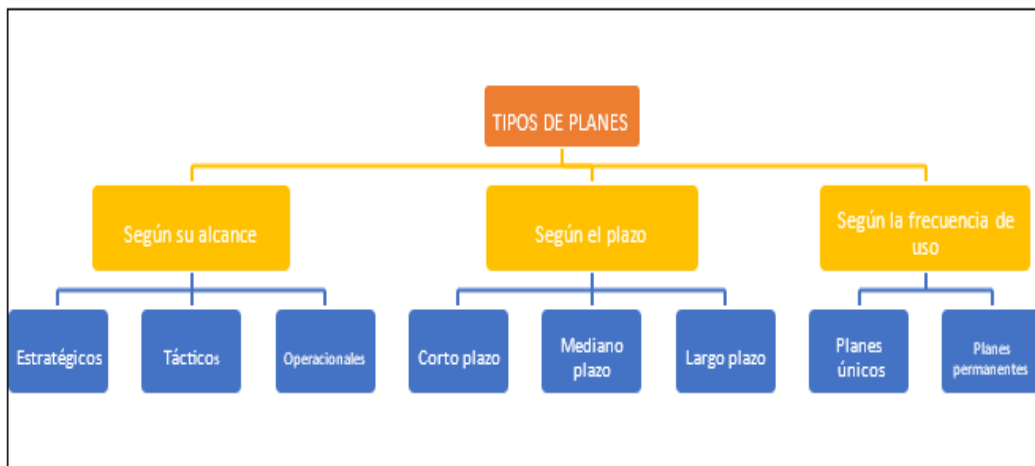


Figura 4. Tipos de planes. Fuente: Elaboración Propia (2021)

1.1.6. Proceso de Planeación

Un plan es una guía para la toma de decisiones de un gerente o administrador, este establece cuáles son los objetivos que se deben de lograr y las acciones para lograr esos objetivos.

A continuación, se plantean los pasos para realizar una adecuada planeación en la empresa, sin embargo, es importante considerar que estas pueden varias de acuerdo con su factibilidad de implementación en cada área.

-Paso 1. Análisis de la situación actual de la empresa

En esta etapa el gerente o administrador debe determinar en qué situación está la empresa analizando tanto su entorno interno (fortalezas y debilidades) como el externo (oportunidades y amenazas). Este paso permite tener una visión amplia de cómo está la empresa internamente, cuáles son sus puntos fuertes y qué debe corregir y fortalecer. Por otro lado, evalúa la situación externa, permite comprender a qué se está enfrentando, que amenaza a la institución y qué oportunidades puede obtener de estos problemas. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

-Paso 2. Plantear objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Una vez identificado los aspectos positivos y negativos de la empresa se deben plantear los objetivos tanto de la organización como departamentales, es decir se debe definir qué es lo que se quiere lograr y hasta donde se debe llegar. Hay quienes afirman que sin objetivos no hay organización. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

En su mayoría, los objetivos deben expresarse en términos numéricos y asociarse a indicadores como nivel de calidad, datos, cantidad, de esta manera estos pueden ser verificables.

Por ejemplo:

El objetivo de este año es aumentar las utilidades con relación al año anterior. Este objetivo no es verificable, porque las utilidades pueden aumentar \$ 1.00 y se considera cumplido. Un objetivo planteado de forma correcta es: El objetivo es lograr un rendimiento sobre la inversión de un 12% al final de este año. En este caso se puede verificar su cumplimiento una vez obtenido el resultado de la inversión

-Paso 3. Establecer premisas

En este paso los administradores deben revisar minuciosamente el análisis realizado en el entorno de la empresa y además, debe consultar datos pasados y presentes de la misma, y en base a esa información debe plantear supuestos que permitan a la organización predecir un comportamiento a futuro. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

-Paso 4. Desarrollar planes

Para lograr los objetivos es preciso definir el curso de acción que debe tomar la empresa, para esto es necesario desarrollar planes de acuerdo con el nivel gerencial considerando que estos deben estar alineados al plan estratégico. Estos planes deben contener las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la acción a seguir. (Koontz, Weihrich, Cannice, 2012)

1.1.7. Herramientas de la Planeación

Las herramientas de la planeación son los instrumentos que se utilizan para llevar a cabo las acciones planteadas en los planes. Estos instrumentos, Koontz, Weihrich, Cannice, (2012) son:

a) Estrategia: Es determinar la misión y objetivos de la organización a un largo plazo, seguida de los cursos de acción que se deben seguir y la asignación de recursos para llevarlos a cabo. La estrategia son los medios que permiten lograr los objetivos planteados, deben ser claras y estar alineadas a los valores y principios de la empresa.

b) Políticas: Las políticas son declaraciones que sirven para orientar a los gerentes en su toma de decisiones para lograr la estrategia. Esta herramienta es establecida por la alta dirección.

c) Normas: Las normas son reglas administrativas que se deben de cumplir de forma obligatoria ya sea para llevar a cabo un procedimiento, operación, programa o presupuesto.

d) Procedimientos: Es la secuencia lógica de pasos para llevar a cabo las operaciones de una empresa y alcanzar los objetivos planteados. Se los conoce como planes permanentes.

e) Programas: Son un conjunto de acciones a ejecutarse en un tiempo determinado para implantar la estrategia.

f) Matriz FODA.

Esta matriz es una herramienta fundamental para planificar, ya que implica un análisis del entorno tanto interno (Fortaleza y debilidades) como externo (amenazas y oportunidades) de la empresa. (Espinosa & Prieto, 2020)

Las siglas FODA corresponde a un acrónimo de las siguientes palabras: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Espinosa & Prieto, 2020)

– Fortalezas: Son los atributos que tiene una empresa que le permite lograr sus objetivos. Ejemplo, Capacidades y habilidades que posee, recursos que controla y actividades positivas que se realizan en ella. (Espinosa & Prieto, 2020)

– Debilidades: Son aquellos aspectos perjudiciales o desfavorables que tiene la empresa. Por ejemplo, son los recursos que carece, habilidades y capacidades que no posee, actividades que no se realizan en ella. (Espinosa & Prieto, 2020)

– Oportunidades: Son aquellas condiciones externas que ofrecen a la empresa una ventaja competitiva. Ejemplo. Oportunidad de ofertar un nuevo producto en base a necesidades que no están satisfechas. (Espinosa & Prieto, 2020)

– Amenazas: Son aquellas condiciones externas que perjudican a la empresa, amenaza su supervivencia, las cuales, pueden convertirse en oportunidades, para alcanzar el objetivo. (Espinosa & Prieto, 2020)

1.2. Organización

1.2.1. Definición

La organización como función administrativa es aquella que establece la estructura de una empresa, dividiendo el trabajo, definiendo funciones, analizando puestos y atribuyendo con ellos responsabilidad y autoridad a las personas. (Gambino y Pungitore, 2020).

El concepto de organización encapsula una pluralidad de definiciones que reflejan su naturaleza intrínsecamente compleja y dinámica. Una organización es, fundamentalmente, un conjunto de personas que, a veces dentro de grupos más pequeños, actúan de manera coordinada hacia objetivos comunes. Este esfuerzo colectivo está estructurado bajo un marco de normas tanto internas como externas, que regulan las interacciones dentro de la organización y su relación con la sociedad más amplia. (Gambino y Pungitore, 2020).

Estas entidades se caracterizan por tener estructuras jerárquicas y funciones específicas diseñadas para facilitar la consecución de sus objetivos. Sin embargo, la estructura y las dinámicas organizacionales no solo están determinadas por elementos formales como las tareas y los controles, sino también por una dimensión informal que puede ser igualmente significativa. Este aspecto informal incluye la cultura organizacional, las relaciones no estructuradas entre los miembros y otros procesos no oficializados que influyen en el funcionamiento diario de la organización.

Además, las organizaciones son entidades vivas dentro del tejido social, con miembros que entran y salen, y con objetivos que no son estáticos, sino que evolucionan en respuesta a cambios internos y externos. Este dinamismo se refleja en la capacidad de una organización para adaptarse y redefinirse continuamente. (Gambino y Pungitore, 2020).

Dentro del espectro de organizaciones, encontramos una variedad que incluye desde empresas con fines de lucro, que son motores clave de la actividad económica, hasta organizaciones de la sociedad civil, creadas para abordar necesidades específicas y influir en la agenda pública. El Estado mismo se configura como una organización con el poder de establecer reglas y ofrecer servicios esenciales a la población. (Gambino y Pungitore, 2020).

Este enfoque en la organización como una construcción social subraya que más allá de ser simplemente un conjunto de individuos trabajando hacia un fin común, las organizaciones son sistemas complejos donde cada componente aporta algo único a la totalidad. La organización, por lo tanto, es vista como una entidad que no solo realiza tareas, sino que también transforma y mantiene una estructura social a través de la interacción de sus componentes.

1.2.2. Tipos de Organización

La organización se clasifica en dos tipos:

-Organización Formal: es aquella cuya estructura está bien definida, todos sus miembros están conscientes de que pertenecen a ella y se alinean a sus valores y principios. Se identifican a través de un logo, poseen sus marcas, organigramas y sus propios manuales, son las que conocemos como EMPRESAS.

-Organización Informal: Poseen poca organización, sus miembros en ocasiones no están conscientes de que pertenecen a ella, no tiene tiempo límite de duración y su comunicación es muy fluida y flexible. Son las que conocemos como de “relaciones” o “amistad”

Efectivamente, el análisis del concepto de tipos de organización según las dimensiones formal e informal revela una profunda interacción entre estructuras explícitas y dinámicas subyacentes que coexisten dentro de cualquier entidad organizacional. Esta dualidad es fundamental para comprender la complejidad y el funcionamiento interno de las organizaciones, y cómo estas responden a desafíos internos y externos. (Gambino y Pungitore, 2020).

La dimensión formal de una organización comprende todos aquellos elementos estructurados y oficialmente reconocidos que facilitan la operación y la consecución de objetivos. Estos incluyen la estructura orgánica-funcional visible en organigramas, normas y reglamentos, y procesos establecidos que buscan optimizar la eficiencia y efectividad. Estos componentes formales son diseñados con criterios de racionalidad, buscando establecer un orden que alinee las actividades organizacionales con los objetivos generales propuestos. (Gambino y Pungitore, 2020).

Sin embargo, la realidad organizacional no se limita a su esqueleto formal. Existe también una dimensión informal, que surge de las interacciones personales y las dinámicas no estructuradas dentro de la organización. Esta dimensión puede incluir redes de comunicación no oficializadas, alianzas entre individuos, y la emergencia de líderes naturales que influyen en el comportamiento grupal más allá de las estructuras jerárquicas formales. Las estructuras informales pueden llegar a ser tan

influyentes como las formales, afectando la toma de decisiones y la eficacia organizacional de maneras que los modelos estructurados no siempre pueden prever. (Gambino y Pungitore, 2020).

Un aspecto significativo de la dimensión informal es el poder, que no se deriva exclusivamente de posiciones jerárquicas sino también del acceso a recursos críticos, conocimientos especializados o relaciones personales. Estos factores de poder pueden llevar a conflictos internos y luchas por recursos o influencia, que necesitan ser manejados a través de procesos de negociación y mediación. (Gambino y Pungitore, 2020).

La coexistencia de las dimensiones formal e informal también destaca la importancia del clima organizacional, que es moldeado tanto por estructuras formales como por la dinámica de las relaciones interpersonales. Este clima afecta directamente la motivación, el rendimiento y la satisfacción de los miembros de la organización, y es un barómetro crucial de la salud organizacional.

De esta manera, entender una organización requiere una apreciación de cómo las estructuras formales e informales interactúan y se influyen mutuamente. Esta dualidad no sólo configura la vida interna de las organizaciones sino que también determina su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno cambiante. Reconocer y gestionar efectivamente ambos aspectos es fundamental para el liderazgo efectivo y para el diseño de estrategias organizacionales que sean tanto robustas como resilientes. (Gambino y Pungitore, 2020).

1.2.3. Proceso de la organización

El proceso de organizar consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidades y autoridad a los miembros de la organización.



Figura 5. Proceso de la Organización. Fuente: Elaboración Propia (2021) con datos de Gambino y Pungitore (2020).

De esta manera, Gambino y Pungitore (2020), consideran:

a) *División de trabajo.*

Es un proceso donde las tareas se dividen en partes, cada una de ellas se atribuye a una persona o grupo de personas.

b) *Definición de responsabilidades o departamentalizar.*

Las responsabilidades son las obligaciones o deberes de las personas para desarrollar tareas o actividades que han sido encomendadas, a este conjunto de tareas de las cuales se responsabiliza una persona se le llama cargo.

Un departamento en la organización es un conjunto de cargos.

c) *Definición de autoridad.*

La autoridad es el derecho formal que le otorga el cargo a un jefe o gerente de dirigir a los miembros de su equipo. Dividir el trabajo implica atribuir autoridad a las personas o unidades de trabajo.

d) *Estructura Organizacional.*

La estructura organizacional es el resultado de la división de trabajo, departamentalización y atribución de autoridad. Se caracteriza por tener una jerarquía, una línea de autoridad que articula las funciones de la organización y se fundamenta al principio unidad de mando, es decir cada colaborador debe reportarse a un solo superior.

1.2.4. Instrumentos Auxiliares de la Organización

Los instrumentos de esta función son herramientas que permiten al gerente o administrador organizar su empresa. Tenemos, de acuerdo con Gambino y Pungitore (2020), los siguientes:

-Organigrama: Es una representación gráfica que muestra la estructura de la organización, sus líneas de autoridad y de dependencia funcional.

-Diagrama de flujos: Son representaciones gráficas de un conjunto de operaciones que se realizan en un proceso.

-Análisis de puestos: El análisis de puestos es un método que realizan en la empresa para analizar todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman para conocer a detalle sus componentes como remuneración,

capacitación, reclutamiento, y desarrollo de habilidades de los ocupantes de los puestos.

-Manuales de la organización: Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

1.3. Integración

1.3.1. Definición

La integración es conseguir todos los recursos, sean estos humanos o materiales, que requiere la organización para el logro de sus objetivos.

1.3.2. Integración de Personal

La integración de personal consiste en articular a la empresa a todas las personas idóneas y con talento para desempeñar las actividades que requiere cada unidad de trabajo, personas que cumplen con habilidades y capacidades que requiere el perfil de cada cargo ya establecido en la función de la organización. (Gambino y Pungitore, 2020).

1.3.2.1. Pasos para integrar a las personas

La integración de personas a la empresa cumple un papel relevante como función del administrador, ya que es aquí donde se incluye a la organización a personas con el talento que suman a la empresa. (Gambino y Pungitore, 2020).

Para que la integración se lleve a cabo se debe seguir el siguiente proceso:

a) Reclutar: Tiene por objeto hacer de personas totalmente extrañas a la empresa candidatos a ocupar un puesto en ella.

b) Selección: Consiste en escoger entre los candidatos que fueron reclutados, la mejor opción para ocupar el cargo.

c) Introducción: Aquí se debe articular y armonizar al nuevo colaborador a la organización, dándole a conocer sus funciones y responsabilidades.

d) Desarrollo: Buscar potenciar las cualidades que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.

1.3.3. Enfoque sistemático de la integración de personal

Los autores Koontz, Weihrich & Cannice en su libro, *Administración, Una perspectiva Global*, ilustraron de la siguiente manera cómo se relaciona la integración de personal con el sistema de administración.

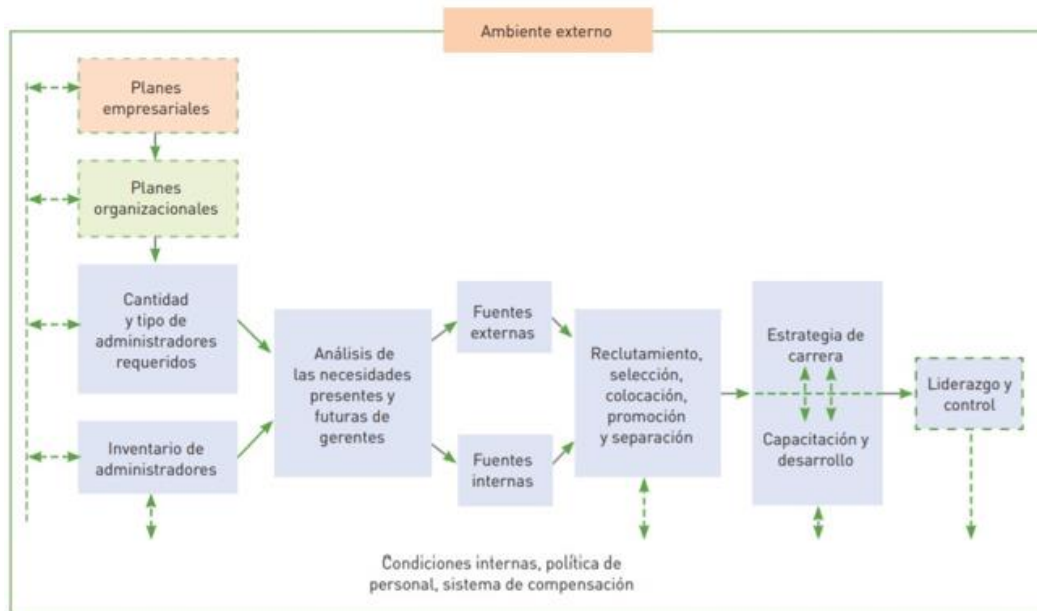


Figura 6: Enfoque sistémico de la integración de personal. Fuente: Koontz, Wihrich & Cannice (2012)

1.3.4. Integración de Recursos Materiales

Consiste en integrar a la empresa los materiales necesarios para llevar a cabo todas sus tareas. En esta etapa se debe seleccionar a los proveedores que cumplan con parámetros ya establecidos en la organización para garantizar su confiabilidad. Por ejemplo: Tiempo de respuesta, garantía de sus productos, formas de pago, experiencia en el mercado, entre otros. (Gambino y Pungitore, 2020).

1.3.5. Integración de Recursos Financieros

Consiste en conseguir fuentes de abastecimiento internas o externas, así como invertir los excedentes de dinero con el máximo rendimiento, optimizando recursos monetarios, formulando estrategias de inversión, buscando mejores rendimientos. (Gambino y Pungitore, 2020).

1.3.6. Integración de Recursos Tecnológicos

Radica en la adquisición de hardware y software que se ajuste a las necesidades y capacidad económica de cada empresa. Se debe considerar aspectos como la

infraestructura de red, tiempo estimado de vida útil del equipo, velocidad requerida, seguridad informática, etc.

1.4. Dirección

El concepto de dirección en organizaciones se vincula estrechamente con la gestión de competencias gerenciales, las cuales constituyen una parte esencial de las responsabilidades de quienes ocupan posiciones de liderazgo y gestión en las estructuras organizativas. Este enfoque competencial es crucial no solo para la administración efectiva de los equipos y la orientación estratégica de la organización, sino también para el alineamiento de las prácticas de gestión con los objetivos a largo plazo de la entidad. (Hernández, 2020)

Las competencias gerenciales incluyen una variedad de habilidades y conocimientos que son necesarios para manejar eficazmente las dinámicas internas y externas de la organización. Estas competencias abarcan, pero no se limitan a, liderazgo efectivo, comunicación, toma de decisiones, resolución de conflictos, y habilidades de negociación. La dirección efectiva, por tanto, no solo implica la capacidad de guiar a los demás hacia objetivos comunes, sino también la habilidad para anticipar desafíos, adaptarse a cambios y gestionar las complejidades del entorno organizacional. (Hernández, 2020)

Los estudios en el área han demostrado que un sistema de gestión basado en competencias facilita una relación más directa y efectiva entre las habilidades gerenciales y los objetivos estratégicos de la organización. Este sistema permite identificar brechas de competencias y oportunidades de mejora, lo que es fundamental para el desarrollo profesional continuo de los gerentes y, por extensión, para el avance de la organización. La utilización de competencias como base para la evaluación y desarrollo de los líderes asegura que las capacidades individuales estén en consonancia con las necesidades y metas organizacionales.

La dirección de organizaciones, entonces, se ve profundamente influida por la implementación de un enfoque basado en competencias, que no solo mejora la gestión individual y de equipo, sino que también contribuye a una mejor alineación entre las actividades operativas y los planes estratégicos. Esto es vital en un entorno empresarial que es cada vez más dinámico y competitivo, donde la capacidad de adaptación y respuesta rápida a los cambios determina en gran medida el éxito o fracaso de la organización. (Hernández, 2020)

De esta manera, la dirección de organizaciones mediante un enfoque competencial no solo optimiza la gestión interna, sino que también fortalece la conexión entre las prácticas de gestión y las aspiraciones estratégicas de la organización. Esto subraya la importancia de desarrollar y mantener un sistema de gestión de competencias que sea robusto, flexible y capaz de evolucionar ante los desafíos emergentes del mercado y del entorno laboral. (Hernández, 2020)

1.4.1. Elementos de la Dirección

-Motivación: Motivar es estimular a otro para que actúe en la dirección deseada por el líder.

-Liderazgo: Es influir en otras personas y alinearlas hacia un mismo fin.

1.4.2. Liderazgo

El concepto de liderazgo en las organizaciones es fundamental para entender cómo se guía y motiva a los equipos hacia la consecución de objetivos. Según Robbins (2010), el liderazgo se define como la capacidad de influir en un grupo de personas para alcanzar metas específicas. Esta influencia puede manifestarse de diversas maneras y no necesariamente está ligada a la posición formal que una persona ocupa dentro de la organización. (Nielfa, 2020)

Es esencial diferenciar entre liderazgo y dirección, aunque en la práctica estas diferencias a menudo se desdibujan. La dirección se relaciona más con la creación de orden y la implementación de estructuras formales y planes para lograr la coherencia organizativa. En contraste, el liderazgo implica un enfoque más dinámico que se centra en manejar el cambio y en inspirar y motivar a los empleados hacia la visión de la organización. (Nielfa, 2020)

Una distinción clave en el estudio del liderazgo es la entre liderazgo formal e informal. El liderazgo formal se refiere a la autoridad derivada de una posición oficial dentro de la organización. Sin embargo, como señala Robbins, poseer una posición de liderazgo formal no garantiza automáticamente que se sea un líder efectivo. (Nielfa, 2020)

Por otro lado, el liderazgo informal surge de la capacidad de una persona para influir en otros sin necesidad de una autoridad formal. Este tipo de liderazgo puede ser particularmente significativo y, en muchos casos, más efectivo que el liderazgo formal, especialmente en entornos donde la estructura jerárquica es menos rígida o en situaciones donde las cualidades personales y la dinámica de grupo tienen un impacto más directo. (Nielfa, 2020)

La teoría de los rasgos ofrece insights adicionales al sugerir que ciertas características personales pueden aumentar la probabilidad de ejercer un liderazgo efectivo. Estas características incluyen la ambición y la energía, el deseo de liderar, la honestidad e integridad, la confianza en sí mismo, y la inteligencia y conocimiento. Estos rasgos pueden contribuir a que un individuo sea reconocido como líder, fomentando el respeto y la admiración de sus colegas y subordinados. (Nielfa, 2020)

Además, el liderazgo efectivo requiere un entendimiento profundo de la naturaleza humana, habilidades de comunicación y la capacidad para adaptarse y responder a las necesidades cambiantes del entorno y de los individuos dentro de la organización.

El líder efectivo no solo dirige, sino que también inspira, desafía y empodera a otros, facilitando un entorno en el que los miembros del equipo pueden crecer personal y profesionalmente. (Nielfa, 2020)

De esta manera, el liderazgo en organizaciones es un fenómeno complejo que trasciende las simples estructuras formales de autoridad para incorporar aspectos de influencia personal, habilidades interpersonales y capacidad adaptativa. Los líderes efectivos son aquellos que pueden crecerse frente a estas dinámicas complejas y utilizar su influencia para guiar a sus equipos hacia el éxito, adaptándose a los desafíos y oportunidades que surgen en el camino. (Nielfa, 2020)

1.4.2.1. Tipos de liderazgo

Los estilos de dirección o forma en que continuamente se conduce a un grupo determinan el estilo de liderazgo. Según la teoría tradicional, son tres los estilos, según Nielfa, (2020): autocrático, democrático y liberal (también conocido como laissez faire).

-Estilo autocrático: En este estilo el líder utiliza el poder, la autoridad y la jerarquía, y centraliza las decisiones de sus colaboradores. Aquí el líder establece las directrices sin permitir la participación de sus colaboradores.

-Estilo democrático: Es un estilo de liderazgo donde las decisiones se las debate en grupo, es aquí donde el directivo involucra a los colaboradores y escucha sus sugerencias.

-Estilo liberal: El líder liberal tiende a ser permisivo o tolerante. Aquí existe libertad de decisiones tanto grupales como individuales, no porque el directivo abandone el poder en manos del grupo, sino porque el alto nivel de sus colaboradores le permite delegar altas responsabilidades.

1.5. Control

El control es una actividad que consiste en establecer sistemas que permitan verificar si los resultados obtenidos tienen relación con los establecidos, a fin de aplicar medidas correctivas y mejorar. La finalidad de esta función es asegurar que todo lo que se planeó, organizó, integró y dirigió se ajusten a los objetivos planteados. Es por ello por lo que el control está muy ligado a la función de la planeación, porque es aquí donde se verifica el cumplimiento de los planes.

En este orden de ideas, el análisis del control de organizaciones abarca un espectro amplio y diferenciado de prácticas que se estructuran en torno a dos grandes bloques: el control independiente y el control organizacional o interno. Ambos tipos de control tienen funciones críticas pero distintas dentro de la gestión y la supervisión

organizacional, reflejando un equilibrio entre la autonomía y la regulación externa, y entre la gestión interna y la accountability. (Franco, 2020)

El control independiente de las entidades se refiere a los mecanismos de control o evaluación que son externos a la administración de la organización. Este tipo de control es significativo para mitigar el riesgo moral, un concepto teórico que describe las diferencias en el comportamiento de las personas cuando están aisladas de las consecuencias de sus acciones comparado con cuando son responsables de ellas. Según Betancur (2012), el riesgo moral surge de la asimetría de información, la negligencia, la prodigalidad en el manejo de recursos ajenos, o la permisibilidad que puede prevalecer dentro de las organizaciones. (Franco, 2020)

Los controles independientes incluyen auditorías externas, regulaciones gubernamentales, y otros marcos institucionales que aseguran que la organización se adhiera a estándares éticos y operativos aceptables. Estos mecanismos son esenciales no solo para la transparencia y la confianza en las prácticas corporativas, sino también para proteger a las partes interesadas que podrían ser afectadas por decisiones internas irresponsables o mal informadas. (Franco, 2020)

Por otro lado, el control organizacional interno se enfoca en las acciones y políticas implementadas por la administración para alcanzar los objetivos organizacionales. Este tipo de control es intrínsecamente más introspectivo y está orientado a optimizar la eficiencia y efectividad de las operaciones internas. Incluye procedimientos para el monitoreo de desempeño, evaluaciones de cumplimiento interno, y medidas disciplinarias que alinean los comportamientos dentro de la organización con sus metas estratégicas. (Franco, 2020)

El control organizacional es vital para el mantenimiento de un entorno operativo coherente donde los objetivos de la organización guían todas las actividades y decisiones. Este control no solo se preocupa por el cumplimiento de las normativas, sino también por la promoción de una cultura organizacional que respalde los valores y la misión de la entidad. (Franco, 2020)

Efectivamente, la dualidad entre el control independiente y el control organizacional ilustra una tensión dinámica entre la necesidad de autonomía en la toma de decisiones internas y la necesidad de mecanismos externos para garantizar que estas decisiones sean responsables y transparentes. Ambos tipos de control son complementarios y esenciales para el funcionamiento ético y eficiente de cualquier organización. Mientras que el control independiente proporciona una verificación externa crucial contra el riesgo moral y otras conductas no éticas, el control organizacional facilita la autoregulación y la optimización continua de procesos y políticas internas. (Franco, 2020)

Esta interacción entre controles internos y externos no solo fortalece la gobernanza corporativa, sino que también asegura que las organizaciones puedan perseguir sus objetivos de manera responsable y efectiva, equilibrando los intereses de los administradores con los derechos e intereses de las partes interesadas más amplias.

1.5.1. Procedimiento del Control Administrativo

El proceso de control está compuesto por tres fases (Franco, 2020):

a) Establecer estándares o criterios de evaluación. Los estándares pueden estar expresados en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos, o por medio de indicadores, estos deben representar el desempeño deseado.

b) Medir el desempeño contra esos estándares. - En esta fase se compara los resultados obtenidos contra los estándares establecidos para establecer correcciones y formular medidas correctivas. Es importante resaltar que no toda variación entre estos resultados exige un grado de corrección, solo las requieren aquellas que pasan los límites normales.

c) Corregir las variaciones de los estándares y planes: Las variaciones, errores o desviaciones deben corregirse en el momento para que las operaciones se normalicen. Las medidas correctivas buscan que lo realizado corresponda exactamente con lo que se pretendía realizar.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN DE LA CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA



En la actualidad, la calidad se ha convertido en un factor fundamental para todo tipo de empresa. En este capítulo se aborda la gestión de calidad como función especializada y las herramientas que permiten optimizar sus procesos.

En la actualidad, la calidad se ha convertido en un factor fundamental para todo tipo de empresa, cada día aumenta las exigencias de los consumidores y se encuentran en el mercado competencia con ventajas en procesos, productos, sistemas y servicios que se tornan una amenaza para la misma sin una adecuada gestión de calidad.

1. GESTIÓN DE CALIDAD

La Gestión de la Calidad, desde el enfoque GCT (Gestión de calidad Total), consiste en el conjunto de acciones orientadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de una organización, con vistas a la mejora continua de la calidad del producto y de la posición competitiva, así como a optimizar la creación de valor para los grupos de interés considerados clave. (Camisón, Cruz, & González, 2006).

Hoy en día existen muchas organizaciones que adoptan un Sistema de Gestión de Calidad, que consiste en una decisión estratégica para mejorar su desempeño y proporcionar una base sólida para iniciativas de desarrollo sostenible.

Entre los beneficios que tiene una organización al implementar un sistema de gestión de calidad basado en la norma ISO 9001:2015 están:

-Las organizaciones proporcionan regularmente productos y servicios que satisfacen tanto los requisitos del cliente, legales y reglamentarios.

-Abordan amenazas y oportunidades.

-Facilita la oportunidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Efectivamente, la gestión de calidad en el ámbito empresarial se ha transformado de manera significativa a lo largo de los años, pasando de un enfoque restrictivo centrado únicamente en el proceso productivo a una concepción más holística que abarca todos los aspectos y niveles de la organización. (Pineda, 2020)

Actualmente, se entiende la calidad no solo como el cumplimiento de ciertos estándares o requisitos normativos, sino como una cultura de excelencia continua que impregna cada acción y decisión dentro de la empresa. (Pineda, 2020)

Desde una perspectiva moderna, la calidad debe ser vista como un valor agregado que busca la excelencia en productos y servicios y, esencialmente, la plena satisfacción de las necesidades del cliente. Este enfoque dinámico implica que la calidad es un concepto en constante evolución, que debe adaptarse y responder

proactivamente a los cambios del entorno empresarial y las expectativas de los consumidores. (Pineda, 2020)

La literatura especializada sugiere diversas concepciones de calidad, que pueden ser clasificadas según el enfoque u objetivo que persiga la organización. Por ejemplo, la calidad puede ser interpretada como una nueva cultura organizacional, un medio para alcanzar la excelencia, un valor agregado para el cliente, o incluso como una estrategia integral para el desarrollo organizacional. (Pineda, 2020)

El proceso de gestión de calidad incorpora el talento humano como un componente crucial, considerándolo un "cliente interno" cuya satisfacción es fundamental para el éxito del sistema de calidad. Este enfoque refleja un cambio hacia la mejora continua de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, abogando por una dirección participativa que involucre activamente a todos los miembros de la organización. (Pineda, 2020)

En este contexto, la implementación del ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) se destaca como una herramienta esencial. Este modelo no solo promueve una cultura de planificación y acción continua, sino que también facilita la implementación de medidas correctivas y de mejoramiento basadas en el análisis sistemático de los resultados obtenidos. (Pineda, 2020)

Por otro lado, la gestión de calidad también debe considerar la estructura jerárquica de la organización, así como las políticas y objetivos institucionales. La planificación, ejecución, control y mejora de la gestión son elementos clave que deben ser cuidadosamente orquestados para asegurar que los esfuerzos de calidad se alineen con los objetivos estratégicos de la empresa. (Pineda, 2020)

De esta manera, la gestión de calidad hoy en día es vista no sólo como una estrategia para mejorar productos y servicios, sino como una filosofía empresarial integral que abarca y beneficia a toda la organización. Este enfoque no solo incrementa la competitividad en un mercado globalizado, sino que también asegura la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la empresa, haciendo de la calidad un pilar central en la gestión empresarial contemporánea.

Así pues, la adopción de un enfoque integral en la gestión de calidad exige una visión expansiva que trascienda los límites tradicionales de la calidad de producto o servicio, para incursionar en ámbitos como la gestión del talento humano, la innovación en procesos y la adaptación a tecnologías emergentes. Así, la calidad se convierte en un elemento transversal que impulsa la mejora en todos los departamentos y funciones de la organización. (Pineda, 2020)

El concepto moderno de calidad enfatiza la importancia de la retroalimentación continua entre todos los niveles de la organización. La comunicación efectiva y las plataformas de diálogo abierto entre los empleados y la gestión son fundamentales

para identificar áreas de mejora y para fomentar un ambiente de trabajo que valore la contribución de cada individuo hacia los objetivos de calidad. Esto crea un entorno en el que todos los miembros se sienten parte del proceso de mejora continua y donde cada sugerencia es valorada y considerada. (Pineda, 2020)

Otro aspecto significativo de la gestión de calidad contemporánea es la gestión de riesgos y la capacidad de la organización para anticiparse a problemas potenciales antes de que estos afecten al cliente o al rendimiento del negocio. La identificación proactiva de riesgos y la implementación de estrategias preventivas son vitales para mantener la integridad y la confiabilidad de los procesos y servicios. (Pineda, 2020)

Además, la gestión de calidad moderna aboga por la integración de sistemas de calidad con sistemas de gestión medioambiental y de responsabilidad social corporativa. Esta integración no solo responde a un imperativo ético, sino también a demandas del mercado cada vez más preocupado por la sostenibilidad y el impacto social de las actividades empresariales. (Pineda, 2020)

En un contexto global, la calidad se convierte en un diferenciador clave que puede posicionarse como un sello distintivo de la empresa frente a la competencia. La certificación en normas de calidad reconocidas internacionalmente, como las ISO, fortalece la imagen de la empresa y brinda garantías adicionales a clientes y socios comerciales sobre el compromiso de la organización con la excelencia y la mejora continua. (Pineda, 2020)

Finalmente, la gestión de calidad en el siglo XXI debe ser dinámica y adaptable, capaz de responder a los rápidos cambios del entorno empresarial global. La inversión en formación continua, la adopción de tecnologías avanzadas para el monitoreo y la mejora de procesos, y la capacidad para anticipar las necesidades futuras del mercado son esenciales para mantener y elevar los estándares de calidad en un mundo que exige agilidad y excelencia constante. (Pineda, 2020)

En suma, la gestión de calidad en la gestión empresarial contemporánea es mucho más que el cumplimiento de especificaciones técnicas; es una filosofía de gestión integral que permea todos los aspectos de la organización y se proyecta hacia el futuro, asegurando no solo la satisfacción del cliente, sino también la sustentabilidad y el desarrollo a largo plazo de la empresa. (Pineda, 2020)

2. GESTIÓN DE CALIDAD COMO FUNCIÓN ESPECIALIZADA Y PROFESIONALIZADA

La gestión de calidad no es sólo un sistema de dirección con una filosofía de gobernar las organizaciones y las personas que ella laboran. Es una función de dirección que incluye otras disciplinas como la gestión operativa, comercial y de innovación.

Se gestión de calidad es una función especializada porque para su implementación se requiere de personas especializadas que gestionen la calidad de productos o servicios

de una forma ordenada, planificada y controlada. Como una función de la dirección, la Gestión de la Calidad se ha convertido en campo para una profesionalización directiva.

3. EL DESARROLLO DE LA CALIDAD ORIENTADO A LAS PERSONAS, LOS PROCESOS Y SERVICIOS.

Garvin (1988) habla de un enfoque trascendente para definir la calidad como excelencia y Steenkamp (1989) de una perspectiva metafísica que concibe la calidad como la innata excelencia.

El concepto de calidad como excelencia tiene una antigua tradición, que se remonta hasta los filósofos griegos como Platón y prosigue con el trabajo artesanal. En aquellos tiempos, la calidad se concebía como la posesión por una cosa de la virtud de ser «la mejor», entendida como un estándar absoluto, en vez de lo chapucero o fraudulento. Hoy en día, este significado absoluto se conserva en la creencia popular de que la calidad es «lo mejor», «lo más brillante», «el poseer los estándares más altos» sin ningún compromiso con lo secundario y oponiéndolo a lo vulgar (Garvin, 1984: 25; Tuchman, 1980: 38). Esta acepción de la excelencia es de amplio uso en otros contextos. Así, cuando se aplica a las personas, indica un comportamiento ejemplar con estándares sobresalientes.

Por tanto, el concepto se aplica para describir los productos con los máximos estándares de calidad en todas sus características. Este concepto de calidad tiene su importancia por incidir en la trascendencia de la calidad de diseño, que marca el grado de excelencia del producto. La expresión «producto de calidad» sería entonces equivalente a la de producto con la mejor calidad de diseño posible. (Camisón, Cruz, & González, 2006)

3.1. Calidad orientada a personas

Para las organizaciones cuentan con personas hábiles, competentes y comprometidas para desarrollar sus capacidades. Para una dirección efectiva se debe lograr tener motivadas a todos quienes laboran en la organización, desarrollando estrategias que forjen un buen desempeño, olvidándose de esa concepción controladora y adoptando un enfoque más humanista y sistémico.

Los colaboradores, en todos sus niveles, son la esencia de una organización, quienes con su compromiso posibilitan que sus capacidades y habilidades sean usadas en beneficio de la empresa.

Entre las ventajas de orientar la calidad a las personas es que ellos aumentan su compromiso, motivación y participación; son creativos e innovadores al momento de lograr los objetivos, la responsabilidad en el desempeño de sus actividades crece al igual que su predisposición para participar y contribuir a la mejora continua.

3.2. Calidad orientada a los procesos

Los sistemas de gestión de calidad se componen de procesos interrelacionados y coherentes, que se logran con mayor eficacia y eficiencia si son consistentes.

Un proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados. (ISO 9000:2015) La calidad en una empresa se logra si sus recursos y actividades se relacionan y se gestionan como un proceso.

Las ventajas de que una organización esté orientada a sus procesos es que al usar eficazmente sus recursos tendrían costos más bajos y periodos más cortos, sus resultados se mejorarían y serían consistentes y predecibles, e identificarían y priorizarían oportunidades de mejora.

3.3. Calidad orientada al servicio

La preocupación por la calidad en las actividades de servicios ha seguido una senda similar al interés general por el sector. La historia de la Gestión de la Calidad ha estado centrada hasta los años 80 en las empresas industriales. Las características diferenciales de las organizaciones de servicios, como la intangibilidad, la heterogeneidad del producto (los servicios no pueden ser estandarizados por la inconsistencia o la variabilidad del rendimiento humano, siendo pues la calidad altamente dependiente del prestador del servicio), su carácter perecedero (que impide su almacenamiento para un consumo posterior) y la coincidencia en el tiempo de la producción y el consumo (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985: 34), hicieron que recibieran menor atención.

La perspectiva del consumidor en calidad y la creciente importancia de la calidad de servicio logran que las empresas estén enfocadas en la satisfacción de sus requerimientos. Este enfoque configura un cambio significativo en la orientación de las investigaciones sobre calidad, dando lugar a una perspectiva centrada en el consumidor y que aparece asociada a su nivel de satisfacción.

El éxito sostenido en el tiempo se logra cuando la organización atrae y conserva la confianza de sus clientes y del resto de partes interesadas de las que dependa.

4. MAPA DE PROCESOS

Un mapa de proceso es un inventario gráfico de los procesos de toda la organización, permite tener una visión clara de cómo se relaciona la organización con sus partes interesadas, proporcionando una idea sobre las operaciones, procesos y funciones de cada uno de ellos. Según (ISO 9001:2015) la organización debe identificar e interrelacionar los procesos existentes. En este sentido, una de las formas más sencillas de llevar a cabo esta labor es mediante el uso de mapa de procesos.

4.1. Tipos de procesos

En el contexto de la gestión empresarial, comprender los diferentes tipos de procesos administrativos es fundamental para el desarrollo y la eficiencia organizacional. Los procesos administrativos, tal como describe Chiavenato (2007), consisten en una serie de fases o etapas sucesivas que se interrelacionan y conforman un sistema integral dentro de la empresa.

Estos procesos son esenciales para la planeación, coordinación, dirección y control de todas las actividades relacionadas con la producción de bienes y la prestación de servicios, utilizando tanto recursos humanos como no humanos.

Dentro de este marco, los procesos en las organizaciones se pueden clasificar en tres categorías principales que reflejan distintos niveles y funciones dentro de la empresa, según Muñoz, et al. (2020):

- Procesos Estratégicos: Estos procesos son fundamentales para establecer y desarrollar las estrategias y políticas de la organización. Conocidos también como procesos gubernamentales, proporcionan las directrices y marcos de referencia que guían al resto de los procesos dentro de la organización. Los procesos estratégicos implican la toma de decisiones de alto nivel que afectan a la empresa en su conjunto y requieren una visión a largo plazo para alinear los objetivos organizacionales con las demandas del entorno dinámico del mercado.*
- Procesos Operacionales: Estos son los procesos directamente relacionados con la creación de valor de la organización. Se consideran procesos clave porque están directamente vinculados a la elaboración de productos o a la prestación de servicios que la empresa ofrece al mercado. Los procesos operacionales son críticos para el funcionamiento diario de la empresa y su eficiencia tiene un impacto directo en la calidad y la satisfacción del cliente. Su gestión efectiva es crucial para mantener la competitividad y lograr un crecimiento empresarial sostenido.*
- Procesos de Apoyo: Estos procesos proporcionan soporte esencial a los procesos operacionales. Aunque no están directamente vinculados a la producción de bienes o servicios, son indispensables para el buen funcionamiento de los procesos operacionales y estratégicos. Incluyen actividades como gestión de recursos humanos, mantenimiento, tecnología de la información y logística, entre otros. Su rol es facilitar y optimizar los recursos necesarios para que los procesos operacionales y estratégicos se desarrollen sin contratiempos.*

Así mismo, Chiavenato enfatiza que la eficacia del proceso administrativo se ve influenciada tanto por las variables internas de la empresa como por las características del entorno externo en el que opera (Chiavenato, 2007).

Por lo tanto, la capacidad de una empresa para adaptar y refinar estos procesos en respuesta a cambios internos y externos es vital para su supervivencia y éxito a largo plazo.

Por tanto, una comprensión clara de los distintos tipos de procesos y su interacción permite a las empresas no solo operar de manera más eficiente, sino también adaptarse y prosperar en mercados cada vez más dinámicos y competitivos.

La gestión efectiva de estos procesos garantiza un desarrollo empresarial y económico continuo, beneficiando a la organización y al sector en general.

Sin duda, para optimizar la gestión de estos procesos, es fundamental que las organizaciones implementen sistemas de monitoreo y evaluación que permitan una revisión continua de su efectividad.

Por ejemplo, las PyMEs, en particular, enfrentan el desafío de escalar sus procesos administrativos a medida que crecen y se enfrentan a un mercado más competitivo. Campos y Méndez (2015) subrayan la importancia de que estas empresas inicien con objetivos claros y definidos, pero también de que adapten y mejoren sus procesos administrativos continuamente para sostener su desarrollo y expansión. (Muñoz, et al., 2020)

La diferenciación entre los niveles institucional, intermedio y operacional, como señala Chiavenato (2007), también es crucial para la aplicación efectiva de los procesos administrativos.

En el nivel institucional, la toma de decisiones afecta la dirección estratégica de la empresa; en el nivel intermedio, se traduce en la mediación entre la dirección estratégica y la operacional; y en el nivel operacional, se centra en la ejecución concreta de las tareas y actividades diarias.

De esta manera, la implementación de estos procesos requiere una alineación cuidadosa con la cultura organizacional y los valores de la empresa. Esto implica educar y capacitar a todos los miembros de la organización sobre la importancia de cada proceso y cómo su correcta ejecución contribuye al éxito general.

Además, es esencial establecer métricas claras y objetivas que permitan medir la eficacia de cada proceso y identificar áreas de mejora.

Efectivamente, la mejora continua debe ser un objetivo constante en la gestión de procesos.

Esto se logra no solo a través de la evaluación regular, sino también fomentando un ambiente donde el feedback de los empleados se valore y utilice para hacer ajustes y mejoras.

El empleo de metodologías como Lean, Six Sigma o Kaizen puede ser fundamental para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos operacionales y de apoyo. (Muñoz, et. al., 2020)

Finalmente, la adaptabilidad y la resiliencia son características esenciales que los procesos deben incorporar, especialmente en un entorno empresarial globalizado y sujeto a cambios rápidos.

Las organizaciones deben estar preparadas para ajustar sus procesos en respuesta a nuevas tecnologías, cambios en las regulaciones, fluctuaciones del mercado y expectativas cambiantes de los clientes.

Esto no sólo asegura la relevancia y competitividad de la empresa, sino que también fortalece su capacidad para enfrentar y superar adversidades.

5. DIAGRAMA DE FLUJOS

El uso de representaciones visuales en las organizaciones, particularmente a través de diagramas de flujo, es una práctica consolidada que aprovecha la propensión natural humana hacia el procesamiento visual de la información para optimizar la comunicación, ejecución y análisis de los procesos internos.

Esta tendencia visual se fundamenta en la necesidad de abstraer y simplificar procesos que, por su naturaleza, pueden ser intrincados y difíciles de comprender mediante descripciones textuales o verbales.

La naturaleza inherentemente visual del ser humano ha llevado a las organizaciones a adoptar diversas herramientas de representación gráfica para facilitar la comunicación, ejecución y análisis de procesos complejos.

Entre estas herramientas, los diagramas de flujo se destacan como una de las más prevalentes y efectivas debido a su capacidad para simplificar y clarificar la estructura y secuencia de las actividades dentro de un proceso, sistema o algoritmo informático.

Un diagrama de flujo es esencialmente una representación gráfica que detalla el flujo de operaciones mediante símbolos y líneas que conectan diferentes pasos. Estos diagramas son ampliamente valorados en campos tan variados como la ingeniería, la gestión de calidad, el desarrollo de software y la planificación estratégica.

Según Lucid Software Inc. (2020), los diagramas de flujo son herramientas significativas para documentar, estudiar, planificar, mejorar y comunicar procesos, particularmente aquellos caracterizados por su complejidad.

La claridad visual que ofrecen los hace indispensables para desglosar procesos complicados en pasos más manejables y fácilmente comprensibles.

La utilidad de los diagramas de flujo se extiende más allá de la mera documentación. Son fundamentales en las fases de planificación y análisis, donde permiten a los gestores y equipos de proyecto visualizar problemas potenciales o ineficiencias antes de que estos ocurran.

Al proporcionar una vista holística de un proceso, facilitan la identificación de redundancias, cuellos de botella o pasos innecesarios, lo que permite a las organizaciones optimizar sus operaciones y aumentar la eficiencia.

Además, en el ámbito de la mejora continua y la gestión de calidad, los diagramas de flujo son herramientas estratégicas para implementar y monitorear cambios.

Permiten a los equipos comparar el estado actual de un proceso con los estados futuros deseados, planear intervenciones y comunicar estos planes de manera efectiva a todos los niveles de la organización.

Esto es muy importante para asegurar la alineación y compromiso en la implementación de mejoras.

Ciertamente, se puede inferir que los diagramas de flujo son más que simples herramientas gráficas; son instrumentos integrales que juegan un papel vital en la gestión moderna de las organizaciones.

Su capacidad para convertir procesos complejos en representaciones claras y manejables no sólo optimiza la comprensión y la ejecución de tareas, sino que también refuerza la capacidad de una organización para adaptarse y prosperar en entornos competitivos y en constante cambio.

5.1. Simbología utilizada en un diagrama de flujos

Existen muchos símbolos para elaborar un diagrama de flujos, sin embargo, para la comprensión de los procesos se consideran como básicos los siguientes:





NOMBRE	SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio / final	Representa el inicio y el final del flujo.
	Línea de flujo	Indica la secuencia de las ejecución de las operaciones
	Proceso	Representa la operación o actividad a ejecutar.
	Entrada/salida	Lectura de datos en la entrada y la impresión de datos de salidas
	Decisión	con varios caminos alternativos, con base en los valores
	Documento	salida del documento que se utilice en el proceso.
	Conector	una parte del diagrama de flujos con otra lejana al mismo.

Figura 7. Simbología. Fuente: Elaboración propia (2021).

5.2. Ejemplo Diagrama de Flujo

A continuación, se detalla el proceso de atención de un restaurante.

Tabla 1: Lineamientos del proceso

Número	Actividades	Responsable
1	Reciben al cliente en el establecimiento	Anfitrión
2	Guían a la mesa al cliente	Anfitrión
3	Toman el pedido del cliente	Mesero
4	Preparan los alimentos solicitados por el cliente	Chef y Ayudantes
5	Comunica que están listos los alimentos	Chef y Ayudantes
6	Llevan el pedido del cliente a la mesa	Mesero
	El cliente solicita la cuenta	
7	Generan la cuenta del cliente	Caja
8	Le llevan la cuenta al cliente	Mesero
9	Si el cliente cancela sus valores en efectivo, coloca el mismo en la libreta de la cuenta	Mesero
10	Si el cliente cancela con tarjeta de crédito se acerca a caja	Caja
11	Cliente se retira del establecimiento	Mesero

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.2.1. Diagrama de Flujo

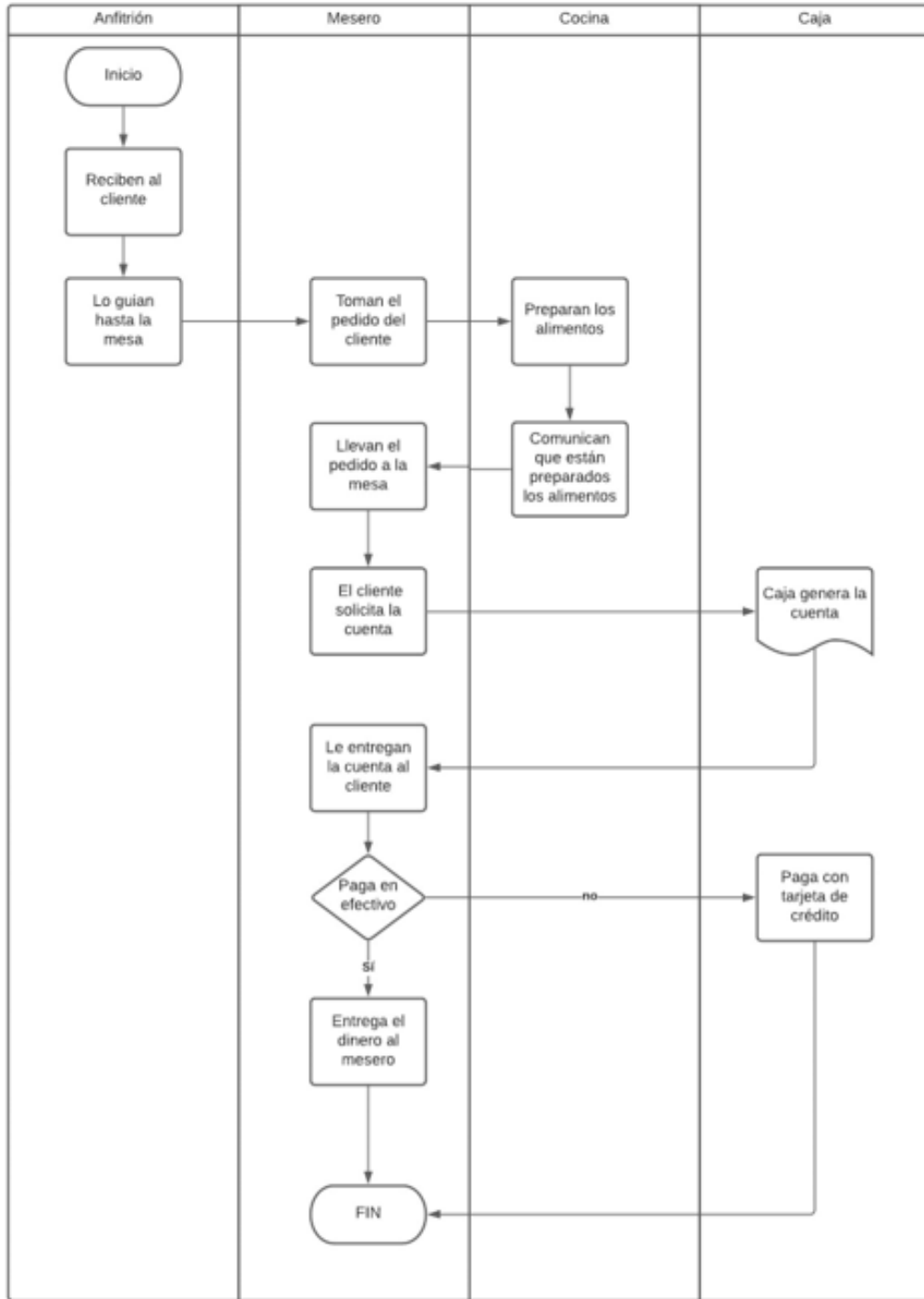


Figura 8. Diagrama de flujo. Fuente: Elaboración propia (2021)

REFERENCIAS

- Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración*. México: Pearson.
- Amisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Camas, A. (2020) *Desarrollo del Proceso Administrativo (PA) La Naturaleza de la Administración Estratégica. Evolución de la Planeación. 1er Módulo: Administración y planeación estratégica en los servicios de salud.* <https://salazarvirtual.sistemaeducativosalazar.mx/assets/5e679fa8e7042/tareas/2b457b9d644f0d4f12845ba414a9ef7fTAREA%203%20ADRIANA%20HERNANDEZ%20CAMAS.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición*. México: McGraw Hill.
- Coulter, M., & Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Drucker, F. P. (1970). *La Gerencia de Empresas*. Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Espinosa Beltrán , P. L. ., & Prieto Galindo, W. A. (2020). *Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) en instituciones educativas: Reflexión sobre la importancia del logro y aseguramiento de la calidad de la educación en el contexto de un Estado Social de Derecho*. *EDU REVIEW. International Education and Learning Review Revista Internacional De Educación Y Aprendizaje*, 8(4), pp. 253–264. <https://doi.org/10.37467/qka-revedu.v8.2601>
- Fayol, H. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo Editorial.
- Franco, R. (2020) *Las teorías del control y evaluación organizacional independiente*. Vol. 18 Núm. 32 (2020). <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7112>
- Gambino, Alejandra; Pungitore, José Luis; (2020). *El concepto de organización: revisitando la obra de algunos autores clásicos*. *Técnica Administrativa*. 19(3), 2. <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190302>
- Hernández Valdés Emma (2020) *Sistematización de competencias gerenciales de directivos de enfermería en el contexto hospitalario*. *Rev Cubana Enfermer [Internet]*. 2020 Dic; 36. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192020000400018&lng=es .
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de la Gestión Empresarial*. México: McGraw Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, E. (s.f.). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de anda.inec.gob.ec
- ISO, O. I. (2015). *Online Browsing Platform (OBP)*. Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed5:v1:es>
- Jáuregui, A. (2006) *Los principios de la administración científica de taylor e introducción al fordismo*. Universidad de Valencia. <https://www.uv.es/qonzalev/PSI%20ORG%2006-07/TEMAS%20PSI%20ORG%2006-07/TEMA%202/TAYLOR%20y%20FORDISMO.doc>

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Lucid Software Inc., L. (2020). Lucidchart. Obtenido de <https://www.lucidchart.com/pages/es/que-es-undiagrama-de-flujo>
- McGregor, D. (1971). *El administrador profesional*. México: Diana.
- Medina, A.; Avila, A. (2002) *Evolución de la teoría administrativa. Una vision desde la psicología organizacional*. Revista cubana de psicología. Vo).19,No.3.2002. <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rcp/v19n3/12.pdf>
- Muñoz Jaime, L. P., Napa Molina, Y. M., Pazmiño Barragán, W. M., & Posligua Pícrez , M. L. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LAS PYMES: PROCESOS ADMINISTRATIVOS: UN ESTUDIO AL DESARROLLO EMPRESARIAL. UNESUM - Ciencias. Revista Científica Multidisciplinaria, 4(4), 29–40. <https://doi.org/10.47230/unesciencias.v4.n4.2020.334>
- Nielfa García, Gonzalo (2020) *El liderazgo en las organizaciones hospitalarias*. Universidad de Valladolid. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/46372>
- Pineda Sánchez, L. (2020). Aproximación teórica al concepto de calidad y los sistemas de gestión. SUMMA, 2(1), 41-62. Recuperado a partir de <https://aunarcali.edu.co/revistas/index.php/RDCES/article/view/110>
- Rengifo, Lisbeth; ; (2020). *La Administración de las Organizaciones Modernas*. Técnica Administrativa. 19(4), 2. <http://www.cyta.com.ar/ta/article.php?id=190402>
- Reyes Ponce, A. (2007). *Administración Moderna*. México: Limusa.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración, Décimo Segunda Edición*. México: Pearson.

