



# DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE SALUD.

OCTUBRE 2023

Rocío Guadalupe Aguilar Avendaño

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1978 con el inicio de actividades de la normal de educadoras —Edgar Robledo Santiago|| , que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar

S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra universidad inició sus actividades el 19 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a las instalaciones de carretera Comitán - Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de educación que promueva el espíritu emprendedor, basados en Altos Estándares de calidad Académica, que propicie el desarrollo de estudiantes, profesores, colaboradores y la sociedad.

## **Visión**

Ser la mejor Universidad en cada región de influencia, generando crecimiento sostenible y ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Pasión por Educar”

## Balam





Es nuestra mascota, su nombre proviene de la lengua maya cuyo significado es jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen a los integrantes de la comunidad UDS.

---

## UNIDAD III. PROCESO ADMINISTRATIVO

---

### INTRODUCCIÓN.

El proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas con el objetivo de aprovechar los recursos con los que cuenta la organización para hacerla efectiva.

Es decir es el instrumento con el que se ejecuta la administración de una organización o institución.

A lo largo de esta unidad, conoceremos las fases del proceso administrativo así como sus principios la importancia que tiene para la empresa cada una de sus fases.

### 4.1 Concepto de proceso administrativo.

A continuación se presenta, diversos conceptos de diferentes autores, que a través de sus aportaciones, contribuyen a comprender el significado del proceso administrativo.

**Proceso:** Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. (*Diccionario de la Real Academia Española*)

**Administración:** Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado. (*Fernández, p. 3*)

**Es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales.** Si los administradores o gerentes de una organización realizan debidamente su trabajo a través de una eficiente y eficaz gestión, es mucho más probable que la organización alcance sus metas; por lo tanto, se puede decir que el desempeño de los gerentes o administradores se puede medir de acuerdo con el grado en que estos cumplan con el proceso administrativo. (*Hurtado, p. 47*)

**Es una metodología que permite manejar eficazmente una organización y consiste en estudiar la administración como un proceso integrado por varias etapas.** Cada etapa responde a seis preguntas fundamentales: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo?, ¿con quién?, ¿cuándo?, y ¿dónde?; interrogantes que siempre deben plantearse durante el ejercicio de la administración, y que son conocidas como las preguntas clave de esta disciplina. (*Munch, p. 36*)

Sus principales características son asimilables a las características de la administración: universalidad, especificidad, unidad temporal, unidad jerárquica, interdisciplinariedad, valor instrumental.

De la misma manera, se pueden citar algunas características específicas de este sistema interconectado de funciones administrativas, entre ellas:

- **Recurrencia.** Las funciones del proceso no se detienen, se repiten cíclica y constante.
- **Simultaneidad.** No se requiere del término de una etapa o función para que la siguiente se ejecute.
- **Flexibilidad.** Se ajusta a cada situación y a cada problema por resolver.
- **Transversalidad.** Toca a todos los órganos empresariales y a los individuos que componen la organización.
- **Orden.** Si bien no delimita una disposición obligatoria de las funciones, sí marca una guía para enfrentar cualquier realidad que se presente.

### Principios del proceso administrativo

De acuerdo con Arranz (*p. 4*), estos principios son muy importantes porque le permiten a la dirección de una compañía aplicar cada uno de los elementos que lo forman:

- **Factibilidad:** debe ejecutarse de forma que se adapte a la realidad y condiciones objetivas de la propia empresa y el entorno en el que está situada.
- **Objetividad y cuantificación:** durante su desarrollo no se deben tener en cuenta opiniones subjetivas o cálculos arbitrarios. Será preciso utilizar estadísticas, estudios de mercado, etc. Su aplicación sirve para cuantificar los costes de todo el proceso.
- **Flexibilidad:** se deben establecer márgenes que den la posibilidad de maniobrar ante determinadas situaciones imprevistas y así poderse adaptar fácilmente a las nuevas condiciones.
- **Unidad:** todo plan empresarial debe establecerse como general para toda la empresa para dirigirse a las metas y objetivos generales.

- **Del cambio de estrategias:** es necesario hacer actualizaciones periódicas del plan, que servirán para guiar las nuevas estrategias de la empresa, las acciones y los presupuestos.

### **Beneficios de su correcta aplicación**

Hernández (p. 194), en efecto, señala los siguientes beneficios de su aplicación:

1. Es una guía práctica y metodológica para la administración de empresas.
2. Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
3. Sienta las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y los recursos de las empresas.
4. Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde con las necesidades de la empresa.
5. Facilita el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
6. Posibilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
7. Faculta el análisis de problemas para su solución.
8. Da las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o su replanteamiento.
9. Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

Se entiende que la importancia del proceso administrativo radica en que su adecuada implementación faculta a la empresa para optimizar sus recursos, desarrollando fortalezas competitivas y elevando su productividad, de la mano del bienestar laboral de sus integrantes, cuyos esfuerzos individuales permitirán el logro de los objetivos colectivos.

## 4.2 Diversos criterios de los principales autores del proceso administrativo.

Los autores del proceso administrativo ven la administración a través del prisma que representan las tareas de quienes llevan a cabo esta función en las organizaciones, sean estas públicas o privadas. Es decir, lo que hace quien administra se convierte en las funciones del proceso administrativo que, se considera como un mecanismo universal que puede ser aplicado en cualquier tipo de organización y en todos los niveles.

### Henri Fayol

Se considera a este autor francés como el padre del concepto del proceso administrativo. Si bien en su obra, “*Administration industrielle et générale*” (1916), no lo denominó puntualmente de esa manera, sí se puede decir que la idea semilla se encuentra en su definición de administración:

**“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”**

A la vez que especificó cada una de las etapas del proceso administrativo de la siguiente manera:

- **Prever** es escrutar el porvenir y confeccionar el programa de acción.
- **Organizar** es constituir el doble organismo, material y social, de la empresa.
- **Mandar** es dirigir el personal.
- **Coordinar** es ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos.
- **Controlar** es vigilar para que todo suceda conforme a las reglas establecidas y a las órdenes dadas.

De esta manera, Fayol estableció las bases del esquema que engloba una tarea de alta complejidad, como lo es la administración, en una serie de acciones que permiten entenderla de una manera más simple, facilitando así su enseñanza.

### **Lyndall Urwick**

Urwick, autor británico, en “*The function of administration*” (1934) se adhirió a las funciones descritas originalmente por Fayol, aunque hizo una división en la función de previsión asimilándola a las tareas de **pronosticar y planear**.

Además, es citado como el forjador de los términos **mecánica administrativa y dinámica administrativa**, correspondientes a las fases del proceso administrativo, en un esfuerzo adicional por darle mayor estructura al estudio de la labor del administrador.

### **Luther Gulick**

En “*Notes on the theory of organization*” (1936) este autor estadounidense experto en administración pública se preguntó ¿cuál es la tarea del administrador?, y ¿qué hace un administrador?, obteniendo como respuesta un proceso administrativo ampliado, que se conoce como **POSDCORB** por sus siglas en inglés, compuesto por las siguientes funciones:

- **P - Planning. Planear.** Esbozar lo que debe hacerse y sus métodos para lograr el propósito empresarial.
- **O - Organizing. Organizar.** Establecer la estructura formal de autoridad a través de la cual se organizan, definen y coordinan las subdivisiones de trabajo.

- **S - Staffing. Integrar.** Incorporar personas, conformar equipos de trabajo, preparar y entrenar al personal, así como proveer y mantener buenas condiciones de trabajo.
- **D - Directing. Dirigir.** Tomar decisiones y plasmarlas en órdenes e instrucciones generales y específicas, liderar.
- **CO - Co-ordinating. Coordinar.** Conectar las diversas divisiones y departamentos para un acople sin fisuras.
- **R - Reporting. Reportar.** Favorecer la toma de decisiones con base en una buena documentación de las tareas y los procesos.
- **B - Budgeting. Presupuestar.** Su objetivo es que a través de la planificación financiera se pueda ejercer una mejor administración de los gastos y las inversiones.

### Ralph C. Davies

Davies, autor estadounidense, propuso en “*The principles of business organization and operation*” (1937), un proceso administrativo compuesto por tres funciones básicas: planeación, organización y control. Definiéndolas de la siguiente manera:

- **Planeación.** Determinar qué se va a hacer, cómo se va a hacer, dónde se llevarán a cabo las acciones necesarias y quién será responsable.
- **Organización.** Es el proceso mediante el cual son creadas y mantenidas las condiciones necesarias para alcanzar los objetivos económicos de forma efectiva. Dichas condiciones tienen que ver principalmente con la motivación, la estructura organizacional y los procedimientos.
- **Control.** Regula las actividades del negocio de acuerdo con lo requerido en el plan. Se asegura de que el desempeño sea apropiado, coordina esfuerzos y remueve interferencias.



## George R. Terry

Terry, autor de *“Principles of management”* (1953), sugirió un proceso administrativo de seis funciones que podían adelantarse en cualquier organización para alcanzar los resultados deseados:

- **Planeación.** Proponer un método de acción con visión de futuro.
- **Organización.** Armonizar las operaciones de todos los componentes como una acción unificada.
- **Dirección.** Orientar los esfuerzos al logro de los objetivos.
- **Coordinación.** Facilitar la realización de las acciones adecuadas en el momento y lugar propicio.
- **Control.** Mantener los esfuerzos dentro de las sendas establecidas.
- **Liderazgo.** Influir en las personas para que cooperen voluntariamente en la consecución de los objetivos.

## Harold Koontz y Cyril O’Donell

En *“Principles of management; an analysis of managerial functions”* (1955) Koontz y O’Donell esbozan un proceso administrativo de 5 funciones:

- **Planeación.** Seleccionar los objetivos, las políticas, los programas y procedimientos para alcanzarlos.
- **Organización.** Establecer una estructura intencionada de roles, responsabilidades y actividades que facilite el logro de los objetivos.
- **Integración.** Dotar a las personas que requiere la estructura organizacional.
- **Dirección.** Guiar a los integrantes de la organización a través de la motivación, la comunicación y el liderazgo.
- **Control.** Busca hacer que los eventos se ajusten a los planes.

Estos autores proponen la **coordinación** como la esencia del proceso administrativo, entienden que es a través de ella como se armonizan los esfuerzos individuales orientados al logro de los objetivos colectivos.

### **William Newman, Charles Summer y Kirby Warren**

Estos autores propusieron, en “*The Process of Management: Concepts, Behavior, and Practice*” (1961), un marco de referencia operacional para el proceso administrativo, es decir, basado en las funciones administrativas clásicas. Se acercan al modelo depurado de cuatro funciones, pero asimilan la función de dirección únicamente al liderazgo.

- **Organización.** Asignar tareas y coordinar esfuerzos.
- **Planeación.** Fijar objetivos, establecer políticas y metodologías estandarizadas, desarrollar programas, estrategias y cronogramas.
- **Liderazgo.** Integrar las necesidades de las personas con el bienestar de la compañía o departamento, impulsar la cooperación y la eficiencia a través de la comunicación y la motivación.
- **Control.** Medir el progreso comparándolo con lo planeado y tomar acciones correctivas cuando sea necesario.

### **Ernest Dale**

Propuso, en “*Management: theory and practice*” (1965), un proceso administrativo subdividido en siete funciones básicas: planeación, organización, gestión de personal, dirección, control, innovación y representación.

- **Planeación.** Consiste en una declaración de objetivos a ser alcanzados en el futuro y en un esquema de los pasos necesarios para lograrlos. Se apoya en los pronósticos y puede ser estratégica o funcional.

- **Organización.** Es un proceso que incluye, por una parte, descomponer en puestos individuales el trabajo necesario para alcanzar los objetivos y, por la otra, proporcionar los medios necesarios para coordinar los esfuerzos de los ocupantes de esos puestos.
- **Gestión del personal.** Se encarga de llenar los puestos de trabajo con las personas más competentes para cada uno. Incluye las subfunciones de reclutamiento, selección, transferencias, promociones, entrenamiento y compensación.
- **Dirección.** A través de la dirección se les indica, a quienes se contrató, qué hacer y se procura que lo hagan lo mejor que puedan.
- **Control.** En esta etapa se determina hasta qué punto se ha desviado el plan y por qué, además de proveer información oportuna para tomar las acciones correctivas necesarias.
- **Innovación.** Es la búsqueda de soluciones novedosas a problemas existentes. Se observa no únicamente en la forma de desarrollo de nuevos productos o patentes, sino en nuevos enfoques, ideas y métodos con el fin de mejorar los procesos, productos o servicios de una organización. Se soporta en la creatividad, la cual ha de ser estimulada en la empresa.
- **Representación.** Implica las acciones de portavoz y enlace de la organización, interactuando con diversas partes interesadas externas, como clientes, proveedores, accionistas, instituciones gubernamentales y la comunidad en general. En esta etapa, los administradores se encargan de transmitir información relevante sobre la organización, establecer relaciones positivas y negociar acuerdos beneficiosos.

## Alec Mackenzie

En el artículo “*The Management Process in 3-D*” (1969), este autor retoma la propuesta de Koontz y O’Donell y presenta un proceso administrativo de 5 funciones:

- **Planeación.** Precisar cuál es el propósito u objetivo.
- **Organización.** Determinar la forma en que el trabajo se dividirá en unidades manejables.
- **Integración.** Seleccionar personas calificadas para hacer el trabajo.
- **Dirección.** Adelantar una acción decidida hacia los objetivos deseados.
- **Control.** Medir los resultados contra el plan, definir la recompensa de las personas de acuerdo con su desempeño y replanificar el trabajo para hacer correcciones, comenzando así el ciclo nuevamente a medida que el proceso se repite.

## Peter F. Drucker

Este autor, uno de los más influyentes del pensamiento administrativo moderno, en “*Management. Tasks, responsibilities, practices*” (1973) estableció que son cinco las funciones que constituyen el trabajo del administrador y, por ende, del proceso administrativo:

- **Establecimiento de objetivos.** Determinar metas, lo que ha de hacerse para alcanzarlas y quien lo habrá de realizar.
- **Organización.** Analizar actividades, decisiones y relaciones. Clasificar y dividir el trabajo. Edificar la estructura organizacional. Integrar al personal clave.
- **Motivación y comunicación.** Construir equipos a través de sus relaciones con quienes trabaja. Decidir sobre remuneración, ubicación y ascensos. Comunicar vertical y horizontalmente.

- **Medición.** Establecer criterios e indicadores de desempeño individuales, grupales y generales. Analizar, evaluar e interpretar el rendimiento alcanzado.
- **Desarrollo de las personas.** Propender por el crecimiento y enriquecimiento personal de quienes integran la organización.

### 4.3 Fases y elementos del proceso administrativo.

Inicialmente, se plantean dos fases en el proceso administrativo:

En la primera, **fase mecánica**, se busca establecer qué hacer y se prepara la estructura necesaria para hacerlo. Está compuesta por las etapas de planeación y organización.

La segunda, **fase dinámica**, se refiere a cómo se maneja ese organismo social que se ha estructurado y comprende las etapas de dirección y control.

Por su parte, las etapas del proceso administrativo son:

1. **Planeación.** La planeación o planificación, en el contexto del proceso administrativo, consiste en saber **qué se va a hacer** por anticipado y cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. La planeación trata de crear un futuro deseado.
2. **Organización.** La organización es el sistema que permite la utilización equilibrada de los recursos. Consiste en establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar, es decir, **¿cómo hacerlo?**
3. **Dirección.** La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos, es decir, verificar **que se haga**. Se

ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

4. **Control.** El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua, es decir, **¿cómo se hizo?**

#### **4.4 Planeación.**

La planeación es la función por la que se forja anticipadamente un curso de acción para moldear acontecimientos proyectados. Es decir, es un proceso que permite determinar de antemano lo que debe hacerse e implica la orientación a objetivos y la visualización de alternativas.

Resolver la incertidumbre del futuro y encontrar cómo ejercer control sobre esos eventos desconocidos por venir son procesos mentales característicos de la raza humana. En este sentido, la planeación es un instrumento que, bien empleado, puede proveer certezas, generar confianza y proporcionar las bases para fomentar el éxito de proyectos de cualquier orden: personales, grupales, profesionales, organizacionales, empresariales, regionales, nacionales o mundiales.

**La planeación es la función por la cual se fijan objetivos, se idean cursos de acción para alcanzarlos y se selecciona el más conveniente con base en la proyección de sus consecuencias y de los recursos de los que se dispone.**

Se puede considerar como una herramienta que se emplea en la búsqueda por hacer realidad un futuro imaginado y, de esta manera, hacer un acercamiento a las metas proyectadas. Específicamente, constituye uno de los primeros pasos en la dirección hacia lo que queremos conseguir.

La planeación se cimienta sobre la función cognitiva denominada proyección. Esta consiste en la capacidad de mirar hacia el futuro de una manera flexible y conceptualizar un mundo que aún no ha sucedido, pero que puede acontecer, además, la proyección abarca una amplia variedad de tareas mentales, desde la predicción sensorial simple hasta la creación de detallados planes a largo plazo. De esta manera, el concepto de planeación se comprende como una actividad mental en la que se simulan situaciones futuras que facilita la construcción de metas viables y la previsión de acciones que contribuyen a su logro. Sea que formules un plan formalmente o no, tu cerebro planificará tanto para evitar la incertidumbre como para aumentar tu percepción de control, con lo cual se incrementa tu sensación de confianza en lo que vendrá y tu motivación para influir sobre los elementos que puedan llevarte a ese horizonte pretendido.

Igualmente, la planeación se puede interpretar como una serie de fases de toma de decisión que se encadenan de acuerdo con qué acción se ejecuta y cuál es el resultado que produce.

Las características de la planeación son las propiedades que la identifican y la hacen una función realmente única e imprescindible para el accionar individual y grupal. La siguiente es una síntesis de sus principales cualidades:

- **Orientación al futuro.** La planeación siempre apunta hacia delante, principalmente, se direcciona a un objetivo que se quiere alcanzar, a un punto al que se quiere llegar.
- **Causalidad.** Ante todo, su propósito es hacer que el futuro sea diferente del que hubiera sido sin su intervención. Por tanto, tiene una función de causalidad entre las acciones planeadas y los futuros resultados deseados.

- **Continuidad.** La planeación no es una acción de un único esfuerzo, en efecto, se requiere de su permanente actualización para seguir alcanzando las metas proyectadas.
- **Flexibilidad.** Dado que está ligada al futuro, la planeación requiere de capacidad de adaptación al cambio y a las posibles interferencias que se puedan presentar.
- **Amplitud.** Es una función que se lleva a cabo en cualquier ámbito y actividad. Planifican tanto los estudiantes como los maestros, el ama de casa y la ejecutiva bancaria pueden hacerlo por igual.
- **Racionalidad.** Implica que aquel lugar al que se quiere llegar sea alcanzable, es decir, que lo planeado sea factible y consecuente con los recursos disponibles.
- **Efectividad.** Si bien no está encaminada a la acción, sí tiene el compromiso de llevar las acciones, las estrategias, los proyectos o programas a una conclusión exitosa.
- **Eventualidad.** Aunque es una función continua, no es una tarea rutinaria. Es decir, se ha de planificar teniendo en cuenta que, si bien, muchos problemas son similares, cada circunstancia es única y, por lo tanto, requiere una aproximación propia.

La importancia de la planeación radica en que, gracias a ella, la humanidad ha hecho avances increíbles en todas las áreas y desde tiempos remotos. Como ejemplo de esto están actividades evolutivas tales como la recolección en grupo, la creación de herramientas, la caza organizada, el desarrollo de la agricultura y con ella el de los pueblos, las ciudades, los estados y las naciones, las cuales requieren de una planeación compleja.

Principalmente, planificar es importante porque:



- **Hace posible impactar el futuro en lugar de aceptarlo.** Con base en ella se incrementan las posibilidades de lograr que las cosas sucedan como se desea.
- **Proporciona una imagen clara de la dirección correcta a seguir.** La planeación determina guías, fija direcciones y estructura procesos, limitando así posibles dudas y errores.
- **Faculta el hacer más con menos.** La planeación, bien ejecutada, incrementa la productividad de los procesos al favorecer, por ejemplo, el recorte de tareas superfluas.
- **Permite reducir la incertidumbre.** Es un medio para hacer conjeturas y pronósticos del futuro, así sienta las bases para enfrentar posibles imprevistos.
- **Promueve la innovación.** Dado que en cualquiera de las etapas del proceso de planeación pueden surgir nuevas ideas, se siembra la semilla de iniciativas novedosas.
- **Facilita la toma de decisiones.** De cierta manera, las guías fijadas, la estructura creada y la seguridad que brinda la planeación, permiten tomar decisiones con menos temor a consecuencias inesperadas.
- **Provee dirección y sentido de propósito.** Al enfatizar las metas y los pasos que se deben dar para conseguirlas, facilita la coordinación de esfuerzos y tareas efectivamente.

### **Tipos de planeación**

Los tipos de planeación pueden atender a diferentes clasificaciones, sin ser especialmente exhaustivos se tienen las siguientes:

- **Según su naturaleza:**
  - a. **Formal.** Se apoya en un plan escrito que facilita su seguimiento, es detallada y, frecuentemente, cubre un amplio periodo de tiempo.

b. **Informal.** Se concibe mentalmente, se comparte verbalmente, es simple y, generalmente, su extensión temporal es breve.

- **Acorde con su marco temporal:**

a. **Largo plazo.** Se planea el futuro con un horizonte que va entre 3 y 5 años, aunque puede tener mayor extensión.

b. **Corto plazo.** Son programas compactos y accionables que sirven para desglosar lo planificado a largo plazo, en general no exceden de un año.

- **Por su cobertura:**

a) **General.** En concreto, determina objetivos globales y pasos necesarios para cumplirlos a la luz de los recursos actuales y futuros. Por ejemplo, la planeación estratégica es uno de los casos notorios de este tipo.

b) **Funcional.** Cubre los objetivos y los cursos de acción de un área funcional del negocio específicamente. A saber, planeación financiera, planeación de ventas, planeación de la producción o de recursos humanos.

- **Conforme al nivel administrativo:**

a. **Corporativa.** Es general y de largo plazo, la formulan los directivos.

b. **De negocios.** Acciona la planeación de alto nivel, la formula la gerencia media.

- c. **Funcional.** Moviliza el plan de nivel medio, es establecida por los mandos operativos.
  
- **Obedeciendo a la amplitud de su orientación:**
  - a. **Estratégica.** Es de largo plazo (varios años), comprende la organización como un todo, asimismo, su contenido es genérico, produce el plan al que se subordinan todos los demás planes y es formulada por los directivos.
  - b. **Táctica.** Se formula a mediano plazo (anual), abarca cada departamento, igualmente, su contenido es detallado y es responsabilidad de los gerentes de cada área funcional.
  - c. **Operativa.** De corto plazo (inmediata), incluye tareas individuales, su contenido es específico y está en manos de los empleados.
  
- **Con base en su frecuencia de uso:**
  - a. **Permanente.** Se emplea una y otra vez según la situación lo requiera, se formula para largos periodos y provee lineamientos generales. Ejemplos son los manuales de métodos y procedimientos.
  - b. **Transitoria.** Se produce para cumplir con los requerimientos de situaciones particulares de suerte que se cumpla con los objetivos específicos en un periodo de tiempo limitado. Ejemplo de este tipo de planeación son los presupuestos.

#### 4.4.1 Concepto y principios de la planeación.

En el ámbito organizacional y empresarial, la planeación, planificación o planeamiento es una de las etapas iniciales del proceso administrativo, en la cual se determinan los rasgos fundamentales de la organización (la misión y los objetivos, generalmente). Es decir, **es la etapa en que se establecen los planes básicos a emprender con la organización.**

La planeación es una etapa de toma de decisiones fundamentales para poder trazar el camino deseado hacia los objetivos de la organización. Para ello **se toman en cuenta factores internos y externos** capaces de influir en el logro de las metas trazadas, los elementos de la situación actual y los valores que regirán la organización a lo largo de la actividad productiva.

La planeación cuenta con una serie de principios:

**Principio de previsibilidad:** las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa, ya que existe siempre riesgo.

**Principio de Objetividad:** la práctica administrativa debe apoyarse en hechos, y no en opiniones subjetivas.

**Principio de la medición.** Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente, es decir, que sean susceptibles de medición.

**Principios de Precisión.** Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, y no con afirmaciones vagas y genéricas, ya que van a regir acciones concretas.

**Principio de flexibilidad:** Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero en su implementación debe haber margen para los cambios que surjan de forma imprevista.

**Principio de unidad:** Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas de trabajo, pero estos planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un solo plan general.

**Principio de rentabilidad:** Todo plan debe redituar una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

#### 4.4.2 Etapas y técnicas de planeación.

Las etapas del proceso de planeación son los pasos que se desarrollan para establecer anticipadamente las acciones a ejecutar. Están encaminadas al logro de objetivos y a la proyección de alternativas. Se efectúan continuamente durante el desarrollo del proyecto y pueden modificarse en función de las condiciones, las oportunidades y los resultados, entre otras variables. Dichas etapas, en su forma más básica, son:

1. **Análisis de situación.** Se basa en la recopilación y el estudio detallado de la información relevante. Se tienen en cuenta realidades del pasado y del contexto presente, enfocadas tanto en el ámbito interno como externo. Con base en esta exploración se realizan las previsiones de recursos que llevarán al siguiente paso del proceso.

2. **Establecimiento de metas y cursos de acción alternativos.** Las metas corresponden con los propósitos que se quieren alcanzar, se recomienda que sigan la metodología SMART, por sus siglas en inglés, es decir, que sean objetivos e**S**pecíficos, **M**edibles, **A**lcanzables, **R**elevantes y **T**emporalmente determinados. Los cursos de acción alternativos son un detallado conjunto de acciones a ejecutar con el propósito de alcanzar las metas planteadas, considerando los recursos a disposición y las dificultades eventuales. Generalmente, se diseñan diferentes esquemas en consideración de los virtuales entornos que se pueden enfrentar.
3. **Evaluación y selección de la meta y del plan.** Se trata de analizar las potenciales ventajas y resultados de cada meta y curso de acción alternativo planteados, para seleccionar las fórmulas más fundamentadas, factibles, realistas y precisas. Cuando se planifica con base en diferentes escenarios, entendidos estos como eventuales contextos específicos, entonces, se designan metas y planes que contemplen tales sucesos.
4. **Implementación.** Consiste en la ejecución de las tareas que han de realizarse para alcanzar los objetivos planteados. Cada componente del equipo u organización ha de tener clara su función, así mismo, es conveniente asegurarse de que se cuente con los recursos necesarios para desarrollarla. Se sugiere atar las metas a un sistema de incentivos para aumentar la motivación.
5. **Control y verificación.** En la medida en que se desarrollan las actividades se mide el desempeño obtenido para verificar si se cumple o no con los objetivos establecidos. Adicionalmente, se adelantan observaciones periódicas tendientes a la modificación de metas y acciones de acuerdo con las condiciones cambiantes del entorno. Los sistemas de control han de facilitar la rectificación, adaptación y evolución de los planes, ante las innovaciones y transformaciones, tanto internas como externas. Es en esta

fase del proceso de planeación en donde se le imprime un mayor grado de dinamismo.

## 4.5 Organización.

La **organización como etapa del proceso administrativo** es fundamental para el éxito, para lo cual existen fases y procedimientos como son las otras tres: planificar, controlar y dirigir toda la organización por parte de cada una de sus áreas o departamentos, buscando así lograr alcanzar las metas y objetivos.

En la organización todo proceso lleva a tomar decisiones y de planeación, como una manera de poder dirigir el trabajo, revisar las responsabilidades y poder establecer coordinación o mecanismos de progresos.

### Elementos de la organización

- **Estructura:** para poder desarrollar una organización es necesario establecer un marco dentro del cual el grupo de personas que conforma la compañía debe operar con disposición y relación de sus funciones, las distintas jerarquías y las actividades que son necesarias para poder llegar a la meta.
- **Sistematización:** cada una de las actividades y recursos con los que cuenta la empresa deben ser relacionados con la facilitación del trabajo de forma eficiente.

#### 4.5.1 Concepto y principios de organización.

La **organización como etapa del proceso administrativo** tiene una base en 6 principios que son fundamentales para lograr un mejor desempeño de cara al concepto y la funcionalidad. Estos son:

1. **Objetivo:** todo lo que tenga que ver con la organización y sus actividades tienen que estar alineadas con los objetivos y propósitos de la compañía; las metas tienen que ser lo más relevante de cara a todo este proceso.
2. **Especialización:** tener un equipo específico con sus capacidades, buscando mayor eficiencia y destreza en sus responsabilidades.
3. **Jerarquía:** los criterios de autoridad son necesarios, y es importante que eso esté presente en la comunicación en busca de poder lograr objetivos, planificaciones y responsabilidades.
4. **Unidad de mando:** si bien tenemos jerarquía y autoridad, debe asignarse una jefatura y que las personas sólo deban comprobar a un jefe específico.
5. **Difusión:** todas las obligaciones y responsabilidades deben conocerse por todos los miembros de la empresa.
6. **Equilibrio:** si bien existen estructuras, es fundamental tener equilibrio de cara a los principios y técnicas que se aplican, esto para poder lograr la eficacia que lleve a conseguir los objetivos.

#### 4.5.2 Etapas y técnicas de organización.



Hay 3 principales etapas en la organización en el proceso de la administración. Estas son:

**1. División del trabajo:**

Lograr dividir el trabajo se basa en la separación delimitación de actividades, buscando que se realicen las funciones con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo. Así, se logra la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

**2. Jerarquización:** en base a esta división del trabajo comienza la jerarquización, por lo que se podrán disponer las funciones, ya sea por orden de rango, grado o importancia.

**3. Departamentalización:** ya dividimos el trabajo y logramos ordenar una jerarquización, ahora es momento de llevar a una división de distintas funciones y actividades, lo que busca llevar el trabajo de la mejor forma.

Mantener estas tres etapas de buena forma llevará a un triunfo asegurado, logrando un trabajo rentable, óptimo y eficaz; con una buena organización administrativa de cara al proceso administrativo.

#### **4.6 Integración de personal.**

El proceso de inducción de personal es la herramienta de gestión del talento que le proporciona, a quien va a asumir las funciones de un cargo, la información general de la empresa y la específica para el buen desarrollo de la labor para la que se contrató.

En el medio laboral, es muy común encontrarnos con el ingreso de personas que llegan a nuestras organizaciones y, por diversas causas, no reciben una adecuada capacitación básica que favorezca su integración rápida y efectiva a las empresas.

Según varios autores, se sabe que la efectividad de las acciones de un equipo de trabajo (independiente del área específica de trabajo), dependerá de la forma como cada miembro de su grupo haga el trabajo y lo integre con el resto del proceso productivo.

Esta condición está íntimamente relacionada con la forma como se lleven a cabo los programas de inducción y entrenamiento en cada una de sus secciones y, la correspondiente conexión entre ellas.

Elementos tan básicos como la presentación general de la organización y de sus políticas, aspectos de seguridad, situaciones relativas al contrato laboral, capacitaciones y programas de desarrollo específicos para su oficio, y factores de riesgo entre otros, pueden presentarse como grandes obstáculos para lograr un buen acople y facilitar el rápido desarrollo de las actividades para las que fue contratada una persona; aun cuando es en estos momentos, al inicio de cualquier labor, que más se necesita del apoyo, seguridad y aceptación para lograr la adaptación e integración del personal, en pro de favorecer el inicio y desarrollo del sentido de pertenencia por la empresa.

### **El proceso de inducción:**

La inducción es definida por Alles (p. 219), como la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto. La inducción es necesaria para que cada colaborador se interiorice tanto respecto de la nueva organización como de

las funciones y responsabilidades a su cargo. En resumen, la inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo.

El propósito fundamental de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suya, incidirá directamente sobre el logro de los objetivos corporativos.

Para que un programa de inducción y entrenamiento sea efectivo, debe permitir encausar el potencial de la nueva persona en la misma dirección de los objetivos de la empresa, por lo tanto, se considera que todo proceso de inducción deberá contener básicamente tres etapas que van en concordancia con la adecuada promulgación y conocimiento de estos:

1. **Inducción general:** información general, proceso productivo y las políticas generales de la organización.
2. **Inducción específica:** orientación al trabajador sobre aspectos específicos y relevantes del oficio a desempeñar.
3. **Evaluación:** evaluación del proceso de inducción y toma de acciones correspondientes.

Es fundamental que se le dé a este proceso un enfoque integral e interdisciplinario y que se desarrolle en un ambiente de excelente comunicación y participación, para que se puedan alcanzar los objetivos planteados.

#### 4.6.1 Concepto y principios de integración.

Se plantea que un buen proceso de inducción, debe contar con la participación activa de las directivas de toda organización. De estas depende en gran parte el éxito del mismo (efectiva planeación, implementación, cumplimiento y evaluación del proceso).

Adicionalmente, la motivación del personal debe ser una continuidad de dicho proceso, ya que este generalmente funciona como una cascada. Las felicitaciones y reconocimientos parten desde las directivas y se hacen extensivas a todo el personal. Nunca se ahorre un estímulo para con la gente.

Igualmente se plantea que, un buen proceso de inducción debe de contar con 3 etapas. Se presenta una inducción general, se continúa con una inducción específica del cargo, y por último se evalúa el desarrollo de este.

La estructura organizacional determina las necesidades, es así como se recurre tanto al inventario intelectual interno como a fuentes externas. Encontrar la fuerza de trabajo eficiente, el poder en primera instancia atraerla requiere de: planeación, capacitación y desarrollo, evaluación de su desempeño, administración de recursos financieros (sueldos y salarios), programas con beneficios, proyectar rotaciones reemplazos y terminación (jubilaciones, renuncias, crecimiento). Aunado a la parte normativa (legislación), tendencias sociales e internacionales y cambios tecnológicos.

Los principios de la integración son:

- La **calidad** del servicio que depende de la selección apropiada de recursos (humanos y materiales).

- **Información:** para la satisfacción de necesidades y tomar decisiones por lo cual debe ser oportuna y veraz.
- **Selección:** Bajo la frase se debe seleccionar a la persona adecuada para el puesto, no adecuar el puesto a la persona.
- **Conocimiento:** Todo individuo es capaz de desempeñar cualquier función, siempre y cuando cuente con los recursos o se le capacite para ello.
- **De los recursos materiales:** El adecuado manejo, y el oportuno mantenimiento permiten su óptimo aprovechamiento.

#### 4.6.2 Etapas y técnicas de integración.

Etapas del proceso de inducción

##### 1. Inducción general o inducción a la organización

En esta primera etapa del proceso de inducción, se debe brindar toda la información general de la empresa que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de este, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

Sin embargo, es importante considerar que todo el personal de una empresa son vendedores o promotores (directos o indirectos) de la misma, lo cual hace que sea fundamental una orientación de todos hacia una misma imagen corporativa.

En esta etapa se deberá presentar, entre otra, la siguiente información:

- **Estructura** (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- **Presentación del video institucional** y charla motivacional.
- **Productos, artículos y servicios** que produce la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- **Certificaciones actuales**, proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo.
- **Aspectos relativos al contrato laboral** (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- **Programas de desarrollo y promoción general** del personal dentro de la organización.
- Generalidades sobre **seguridad social**, reglamento interno de trabajo.
- Los **sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional**, que sean pertinentes para el caso.
- **Varios** (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor y vistieres, salidas de emergencia y otros).
- **Políticas y compromiso de la gerencia** o de la dirección de la empresa con la salud y la seguridad, y capacitación general en salud ocupacional y seguridad industrial.

## 2. Inducción específica o inducción al puesto

En esta segunda etapa del proceso de inducción, se debe brindar toda la información específica del oficio a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Es supremamente importante recordar, que toda persona necesita recibir una instrucción clara, en lo posible sencilla, completa e inteligente sobre lo que se espera

que haga, cómo lo puede hacer (o cómo se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, generalmente es liderada por el personal dirigente del cargo, quien realizará la presentación del Jefe inmediato, de los compañeros de trabajo y de las personas claves de las distintas áreas.

Entre otra, se deberá presentar la siguiente información:

- **El tipo de entrenamiento** que recibirá en su oficio: breve información sobre la forma en que será entrenado en su oficio, el responsable y los objetivos del plan.
- **Estructura (organigrama) específica**, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- **Diagrama de flujo** de generación o producción de los productos y subproductos o servicios, las maquinarias, equipos, instalaciones, herramientas y materiales disponibles. En lo posible, hacer un recorrido por el lugar de trabajo.
- **La incidencia** que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuáles son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- **El manual de funciones** para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias, los procedimientos para obtener ayuda de terceros, etc.
- **El sistema de turnos de producción, las rotaciones y los permisos:** es necesario que se le comunique lo relativo a horarios de trabajo,

alimentación, pausas, permisos para ausentarse del puesto de trabajo, cuál es el sistema de rotación de los turnos, etc.

- **El panorama específico de factores de riesgo**, de acuerdo a la sección o puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que se someterán mientras desempeñan sus funciones y las medidas de control que se implementan en la empresa para mantenerlos en niveles de baja peligrosidad.
- Es importante destacar que en el artículo 62 de la resolución 1295 de 1994, el gobierno nacional a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, estableció la obligatoriedad de los empleadores de informar a los trabajadores propios o contratados, sobre los riesgos a que se exponen durante el desarrollo de sus labores. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- **Los estándares o normas de seguridad por oficio**: es recomendable entregar una copia de los estándares y procedimientos seguros que el trabajador debe poner en práctica en su puesto de trabajo. Esta información le servirá al empleado como material de consulta
- **Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador** en el campo de la salud ocupacional.
- **Mecanismo y proceso para la dotación de ropas de labor**: aun cuando parezca evidente, es necesario que el personal dirigente explique lo relativo a la ropa de trabajo. Aquí se debe tratar además lo concerniente al uso de los guardarropas o vestidores, y la reglamentación y procedimientos establecidos para su empleo.
- **Equipos de protección personal requeridos en la sección**: es preciso que antes de entregárselos, se desarrolle una capacitación que tienda a generar la sensibilización y la conciencia necesaria en el empleado, para lograr con mayor facilidad y grado de compromiso la aceptación de los mismos y la



adaptación a su uso permanente. Esta capacitación debe considerar como mínimo los siguientes aspectos:

- **El sistema de dotación:** es decir cómo y bajo que procedimiento puede el empleado acceder a estos (préstamo o de dotación personal), tanto en horarios diurnos como nocturnos y en días feriados.
- **El mantenimiento:** se refiere a la forma correcta de asearlos y guardarlos, con el propósito de prolongar su vida útil y mantenerlos en las mejores condiciones de uso.
- **Entrenamiento para uso correcto:** el futuro usuario debe conocer con toda claridad cuál es la forma técnica y correcta para el empleo de los elementos de protección personal. Es común que debido a la falta de esta información los protectores sean utilizados en forma incorrecta disminuyendo por esta causa la eficiencia del mismo con lo cual se somete el trabajador a una falsa protección. Se debe tener en cuenta que aun cuando la persona manifieste que conoce el modo de usarlos, se debe efectuar un reentrenamiento para verificar tal afirmación.
- **Estándares de disciplina** aplicados a quien no los emplee: el trabajador debe conocer todo lo relativo al sistema disciplinario usado en la empresa para el control de los estándares de seguridad establecidos, que se encuentran establecidas en el reglamento, interno de trabajo, en el reglamento de higiene y seguridad de la empresa y en el artículo 22 del Decreto ley 1295 de 1994.
- **Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo:** las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- **Procedimientos básicos de emergencia:** todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las

emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en este momento, de acuerdo a la clase de riesgo de su actividad económica.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

### **3. Evaluación**

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (reinducción, refuerzos y otros).

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

#### **Técnicas de integración del personal.**

##### **Determinar recursos necesarios:**

Una empresa cualquiera que sea su giro mantiene un inventario de recursos, en algunas le llaman organigrama de reemplazo o inventario de capital intelectual, esto es, cuentan con una gráfico de los puestos y posibilidades de promoción o en su defecto un listado. La demanda y oferta de mano de obra calificada puede volverse escasa (relación directa con el sector educativo con planes cambiantes). Además contamos con Leyes que

imponen la igualdad de oportunidades, sanciones y multas por ejemplo ante el acoso sexual o contrataciones con criterios ajenos al puesto o con beneficios al proveedor.

- **Reclutamiento:**

Cuando se lleva a cabo la planeación de los recursos se requiere proyectar. De ahí la importancia de conocer lo actual y las futuras necesidades.

Significa: Reunir, recabar, ordenar y obtener información necesaria sobre recursos útiles a la organización. Definen las características deseadas. Es una función del departamento de personal y del departamento de compras e inventarios (materiales, equipo).

Cuando el **reclutamiento es externo** su finalidad es contratar personas ajenas a la empresa, la difusión puede ser a través de los medios de comunicación: internet, anuncios en periódico, carteles, agencias, ferias, escuelas, por mencionar algunas.

- **Selección**

En este paso se logra elegir, decidir y aceptar el recurso que más conviene para alcanzar los objetivos planeados. Debe tomarse en cuenta el perfil del puesto y su descripción. Es aquí donde se ha determinado si el candidato reúne los requisitos, habilidades, capacidades, conocimientos, necesarios para el puesto. Las herramientas más comunes son: el formulario de solicitud, la entrevista, la prueba de trabajo y el centro de evaluación.

Lo conceptuamos como la secuencia de pasos a realizar, con la finalidad de obtener aquella persona que reúna los requisitos necesarios para ocupar un determinado puesto (perfil del puesto).

Toda empresa cuenta con un mecanismo o proceso que le permite dotarse de gente capacitada y que reúna lo más cercanamente posible los requisitos indispensables para ocupar un puesto, mediante el proceso se podrá asegurar el contar con personal adecuado para lograr el éxito. Puntualicemos lo que generalmente sucede:

- Puesto vacante.
- Requisición
- Contar con la información completa y actualizada del análisis del puesto. Distinguir las habilidades requeridas.
- Inventario de Recursos Humanos: expedientes de los empleados
- Reclutamiento.: Medio o técnica utilizado para obtener a candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea, puede ser interno (se busca y consigue dentro de la misma institución o externo (búsqueda de candidatos ajenos a la organización).
- **Solicitud de empleo:**
  1. **Entrevista**, buscando encontrar aquellos que estén lo más cercanamente posible a reunir los requisitos indispensables para el puesto
- **Pruebas de idoneidad o psicológicas:** medir las habilidades y capacidades. Tipos de test: Personalidad (sus rasgos y cómo se relaciona; extroversión, sensibilidad e independencia), habilidades y aptitudes o eficiencia (descubrir intereses y potencial, destrezas y habilidad, reacciones psicomotrices, aptitudes sensoriales, creatividad, aptitudes particulares) pruebas de inteligencia (capacidades intelectuales: razonamiento en soporte verbal y no verbal, memoria, motricidad, agilidad mental, habilidad en problemas complejos).

- **Pruebas de trabajo:** Se solicitan cierto número de horas para observar cómo se desarrolla en las actividades del puesto.
- **Examen médico,** para conocer el estado de salud del candidato
- **Estudio socioeconómico:** capacidad crediticia y posibles antecedentes penales.
- **Contratación:** ocupar el puesto vacante.
- **Control del proceso de selección,** se deben realizar evaluaciones periódicas. El objetivo radica en constatar si el proceso de selección tuvo el éxito deseado por la empresa y si cumplió con su objetivo.

- **Contratación:**

Implica el establecimiento de una relación de trabajo entre el trabajador y el que contrata. *“Se entiende por relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario”.*

Un contrato debe contener: El nombre; nacionalidad; sexo; estado civil; domicilio; nacionalidad; tiempo, jornada y duración; servicio que se presta y lugar en donde se desarrollará; forma y monto del salario, día y lugar de pago;

Puede incluir también si será capacitado o adiestrado y otras condiciones de trabajo (formas de registro de asistencia y permanencia, uso de vestidores, lockers, estacionamiento, etc.)

Generalmente es firmado por el trabajador, el patrón y la parte sindical.

Para su revisión se integra una comisión (asesor jurídico, representante sindical, Jefe de departamento o de servicio, supervisor, representante de dirección y un miembro perito en el puesto), ellos tienen la tarea de revisar: contenido del cargo, métodos y procesos de trabajo, responsabilidad y autoridad.

- **Terminación**

Esta parte puede ser con motivo de jubilación, renuncia, reducción de personal o un mal desempeño.

## 4.7 Dirección.

La importancia de la dirección es tal, que en muchas ocasiones se confunden los conceptos administrar y dirigir. La dirección y el liderazgo son elementos indispensables en la gestión de todas las áreas funcionales de la empresa, ya sea que se trate de capital humanos, mercadotécnica, sistemas, finanzas, innovación y operaciones, el éxito organizacional se deriva en gran parte de una acertada dirección.

### 4.7.1 Concepto y principios de la dirección.

La dirección es la ejecución de las funciones del proceso administrativo mediante la guía, y orientación del capital humanos y el ejercicio el liderazgo hacia el logro de los fines organizacionales.

Existe una serie de principios que son producto de la experiencia de múltiples directivos, cuya eficiencia se ha comprobado a lo largo de los años que facilitan el ejercicio, su aplicación y garantiza una mayor probabilidad de éxito en la labor directiva.

Los principios de la dirección empresarial **son las normas y los valores que orientan a una organización** (tanto a su estructura como a sus empleados), mediante diferentes actividades y tareas que lidera el área directiva.

**La dirección es la función principal del proceso administrativo de una empresa**, que le permite desempeñarse de manera eficiente y permanecer en el tiempo. Resulta un proceso de mucha responsabilidad y

se basa en diferentes principios generales que aplican a cualquier tipo de organización.

La dirección empresarial es un área que debe guiar el trabajo de toda la empresa y conseguir el máximo rendimiento posible de los recursos humanos y materiales, para cumplir con sus objetivos. Tareas como la **planificación, la organización, la gestión y el control del trabajo de toda la organización, son algunas de las funciones** de la dirección.

### **Importancia de la dirección**

La dirección es la parte esencial de la administración empresarial, a la que el resto de las áreas deben responder. **Un correcto desempeño de la dirección permitirá cumplir los objetivos** y alcanzar el éxito, incluso podrá hacer frente a situaciones de crisis o de imprevistos.

La dirección es una actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de un grupo de individuos y todo lo que forma a una empresa. **Un buen liderazgo implica una adhesión espontánea y voluntaria de los empleados**, en lugar de una sanción para quien no respete las normas.

### **Principios de la dirección**

Los principios de la dirección empresarial tienen su origen en el libro de Henry Fayol (publicado en 1916) que, luego de los avances tecnológicos y de la práctica empresarial de las décadas siguientes, lograron mejorarse. En la actualidad se reconocen cinco principios básicos que permiten llevar adelante el desempeño de una organización:



- **La coordinación de intereses.** Consiste en mantener la armonía entre los diferentes integrantes de la organización para que puedan llevar adelante sus objetivos (por ejemplo, mantener un equilibrio entre los intereses de los inversionistas, el directorio y los empleados).
- **La impersonalidad del mando.** Consiste en el desempeño de la autoridad basado en requerimientos y en objetivos estipulados por la organización. La autoridad de mando debe actuar en base a los intereses y demandas de la empresa, no según su criterio e intereses individuales.
- **La supervisión directa.** Consiste en hacer funcionar de manera correcta la cadena de mandos, a través de diversos canales de comunicación que permitan emitir órdenes, solicitar informes y recibir una respuesta. De esta manera, la autoridad puede brindar apoyo y seguimiento a cada responsable de un área.
- **La vía jerárquica.** Consiste en la calidad de los mensajes que transmite la autoridad para que el receptor comprenda su carácter de veracidad e importancia. Los mensajes deben ser claros y precisos, sin dejar lugar a dobles interpretaciones. De esta manera se evitan malos entendidos, conflictos y rumores.
- **La resolución de conflictos.** Consiste en evitar posibles situaciones de conflicto y en resolver problemas, aunque a simple vista parezcan de poca importancia (podrían empeorar a través de la difusión de boca en boca entre los empleados). El conflicto es un problema que se antepone al logro de las metas de la organización.

### Los 14 principios de la administración según Fayol

El industrial francés Henry Fayol fue uno de los principales contribuyentes al enfoque de la administración. En su libro titulado *La administración industrial y general* (1916) dio a conocer los catorce principios que dan

orientación administrativa sobre cómo implementar las cinco funciones de la dirección:

- **La división del trabajo.** Dividir la organización del trabajo según la especialización y la eficiencia de cada empleado y de cada área, para alcanzar una mejor eficacia y productividad.
- **La autoridad y la responsabilidad.** Establecer un equilibrio entre el poder que ejerce la autoridad y las funciones que debe realizar, para evitar hacer abuso de la autoridad.
- **La disciplina.** Respetar y hacer respetar a los demás, cumplir las normas y reglamentos de la organización. Este principio puede fomentarse desde la autodisciplina o a través de sanciones o multas para quien no las respete.
- **La unidad de mando.** Establecer que cada empleado responda a un solo superior directo, de quien recibirá órdenes y apoyo. De lo contrario se podría afectar el desempeño y la productividad de la organización.
- **La unidad de dirección.** Asegurar que todas las actividades que tengan el mismo objetivo (como marketing, publicidad, ventas y promoción), sean dirigidas por un mismo director, a través de un plan y de procedimientos establecidos.
- **La subordinación del interés individual al interés general.** Reconocer y fomentar, en primer lugar, el interés general de la organización y, en segundo lugar, el de los empleados (como ascender, capacitarse o aprender nuevas tareas).
- **La remuneración.** Mantener una política de remuneración (valor monetario que la empresa da al empleado, a cambio de los servicios recibidos) que debe incluir incentivos financieros y no financieros.

- **La centralización y descentralización.** Definir el grado de concentración de poder de la autoridad, que varía según la condición del negocio y el tipo de personal.
- **La cadena escalonada.** Establecer con claridad una línea de autoridad o de mando, que puede ser horizontal o vertical.
- **El orden.** Mantener un lugar para cada objeto (a fin de optimizar los tiempos de producción) y mantener el orden social (a través de la selección adecuada de cada empleado en el cargo más idóneo).
- **La equidad.** Dar un trato igualitario a todos los empleados, asegurando bondad y justicia (ese tipo de vínculo genera lealtad y compromiso).
- **La estabilidad personal.** Fomentar y acompañar el rendimiento del empleado que es contratado de manera permanente y que sabe que tiene oportunidades de progresar dentro de la organización.
- **La iniciativa.** Estimular a los empleados para que opinen, aporten sugerencias constructivas y armen planes de trabajo, para que se sientan partícipes de la organización.
- **El espíritu de cuerpo.** Crear unidad, cooperación y espíritu de equipo entre los empleados, para evitar confrontaciones. Es importante recompensar a cada uno según sus méritos sin generar celos o situaciones de disconformidad.

## 4.8 Control

El **control** es la etapa del proceso administrativo que incluye todas las actividades que se realizan en la búsqueda por asegurar que las operaciones reales coincidan con lo planificado. El control es considerado como una función gerencial básica, siendo una de las más importantes para una óptima gestión.

Todos los gerentes de una organización tienen la obligación de controlar. Por ejemplo, tienen que hacer evaluaciones de los resultados y tomar las medidas necesarias para minimizar las ineficiencias. De tal manera, el control es un elemento clave en la administración.

El control administrativo se define como aquella situación en la que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno, y le permite en cierta manera planificar lo que pasará en el futuro. El control es necesario para valorar, evaluar y mejorar la gestión de la empresa en toda su amplitud. (Muñiz, 2003)

### 4.8.1 Concepto y principios del control.

El control es la función administrativa por medio de la cual se evalúa el rendimiento. Para Robbins (1996) el control puede definirse como “el proceso de regular actividades que aseguren que se están cumpliendo como fueron planificadas y corrigiendo cualquier desviación significativa” (p.654).

Sin embargo, Stoner (1996) lo define de la siguiente manera: “El control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas” (p.610).

Mientras que, para Fayol, citado por Melinkoff (1990), el control “Consiste en verificar si todo se realiza conforme al programa adoptado, a las órdenes impartidas y a los principios administrativos... Tiene la finalidad de señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda repararlos y evitar su repetición”. (p.62).

Analizando las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales:

- Se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas.
- Han de existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados.
- El control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades efectuadas.
- A través de este proceso se planifican las actividades a ejecutar y los objetivos a alcanzar, después de haber hecho las correcciones necesarias.

### **Objetivos del control en la empresa**

De acuerdo con *de Jaime (p. 13)*, los objetivos del control en la empresa son:

- **El control de operaciones:** objetivos operativos y de la gestión del día a día.
- **Control de los procesos informativos y contables:** objetivos de información operativa y financiera.

- **El control de los resultados:** objetivos funcionales y resultados preferentemente económico-financieros.
- **Control de las estrategias:** gestión de las estrategias a medio y largo plazo.
- **El control de las responsabilidades sociales:** hacia los llamados stakeholders y otros agentes sociales externos a los que afecta la actividad empresarial.

Los principios de control son el conjunto de reglas que se deben aplicar en el Proceso de control Administrativo para que este proceso cumpla su función de manera adecuada.

- **Equilibrio**
  - El ejercicio de la autoridad debe ser proporcional al grado de control aplicado. Es decir, al delegar la autoridad, debemos contar con las herramientas necesarias para verificar su buen funcionamiento.
- **De los objetivos**
  - Los objetivos son el eje de toda organización, sin ellos el control no existiría. No hay forma de controlar algo que no se ha determinado mediante el establecimiento de objetivos: el control está en función de éstos.
- **De la oportunidad**
  - El control debe aplicarse antes que ocurran errores, con la finalidad de aplicar medidas correctivas oportunamente.
- **De las desviaciones**
  - Todas las variaciones que se presenten deben ser analizadas y estudiadas, de tal modo que se encuentre la situación que las originó, para evitar más errores en el futuro.

- **Contabilidad:** Para lograr una reducción de costo dentro del control es necesario identificar actividades y procedimientos específicos; es decir, aquellas actividades que realmente contribuyan al logro de objetivos.
- **De excepción**
- Este principio nos indica que el control debe ser aplicado preferentemente sobre las funciones y actividades representativas o estratégicas que colaboren al alcance de los objetivos, con el propósito de reducir tiempos y costos.
- **De la función controlada**
- La persona que ejerce el control de una actividad no debe ser juez y parte; es decir, no debe tener relación directa ni estar involucrada con las tareas que revisa.

#### 4.8.2 Etapas y técnicas de control.

El control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes (Bernal y Sierra, p. 211). A fin de identificar los errores o desviaciones y con el objetivo de corregirlos y evitar su repetición, la función de control, como fase del proceso administrativo, se desarrolla dentro de un proceso compuesto por las siguientes fases:

1. **Establecimiento de estándares.** Se establecen los criterios de evaluación o comparación. Usualmente se determinan dentro de las siguientes cuatro variables:
  - **De cantidad:** establece el volumen de producción, cantidad de existencias, materias primas, número de horas de trabajo.
  - **De calidad:** establece la calidad del producto, sus especificaciones.
  - **De tiempo:** es el tiempo estándar para producir un determinado producto, tiempo medio de elaboración de un producto.
  - **De costos:** establece los costos de producción, administración, costos de ventas.
2. **Evaluación del desempeño.** Tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
3. **Comparación de desempeño con el estándar establecido.** Compara el desempeño de las funciones realizadas con el que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación o algún error o falla con relación al desempeño esperado.
4. **Acción correctiva:** busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado.

El control es un medio de retroinformación que sirve para reiniciar el proceso administrativo. Si el fin último de la administración es la calidad y eficiencia, la manera de verificar que esto se ha logrado es a través del control. (Munch, p. 56. 2007)

El sistema de control administrativo se considera cada vez más un sistema de retroalimentación cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de



una mejor competitividad, mediante un mejor desempeño de las actividades. (Bernal y Sierra, p. 211)

Mancera (p. 5), propone una variación al proceso de control, dice que el verdadero proceso de control incluiría los siguientes pasos:

- Una fase de planificación de objetivos para cada segmento de la organización.
- Ejecutar los objetivos.
- Medir los resultados.
- Interpretar los resultados.
- Empezar acciones correctoras.

### **Principios del control**

Munch (p. 130. 2010), menciona los siguientes:

1. **Equilibrio.** Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.
2. **Indicadores o estándares.** Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores, ya que estos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.
3. **Oportunidad.** El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito: Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible

tomar medidas correctivas con anticipación. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma.

4. **Desviaciones.** Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.
5. **Costeabilidad.** Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que este reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperados.
6. **Excepción.** El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que en una empresa se utilice la estadística como un medio de control por excepción.
7. **Función controlada.** El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que el control pierde efectividad.

### **Algunas de las técnicas de control son enunciadas a continuación**

- **Auditoría.** De gestión o administrativa, interna, financiera, contable, externa, legal, operativa, informática.
- **Reportes e informes.**
- **Indicadores de gestión, productividad y desempeño.**
- **Contabilidad.**
- **Presupuestos.**
- **Diagramas.**
- **Modelos matemáticos.**

Las siguientes son algunas de las preguntas más comunes que se realizan antes de decidir el uso de herramientas y técnicas de control:

- ¿Qué se va a medir?
- ¿Quién llevará a cabo la acción o proceso?
- ¿Con cuáles elementos de control se cuenta?
- ¿Existe un nivel de aceptación de errores?
- ¿A quién le interesa el posible reporte?
- ¿Qué se puede hacer a partir de obtener la información?

El control es uno de los pasos más importantes dentro del proceso administrativo, ya que en este, se observan todas las irregularidades que se presentaron en el proceso y facilita que se vuelvan a hacer de acuerdo a su planeación. Sin embargo, todos los pasos son importantes y se deben de cumplir cada uno a su tiempo, utilizando la herramienta necesaria para mantener un buen control de la organización, por lo tanto es de vital importancia comprender estas herramientas y generar los cambios necesarios en la empresa.

## Bibliografía.

- Fernández Arena, José Antonio. El Proceso administrativo, Editorial DIANA, 1991
- Hernández y Rodríguez, Sergio. Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia. McGraw Hill, 2002.
- Münch Galindo, Lourdes. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Pearson educación, 2007.
- Chiavenato, Idalberto. Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones. McGraw Hill 2017.
- BALSELLS, Edgar. Experiencias exitosas de entrenamiento y capacitación en empresas dinámicas en Guatemala. Internet.
- Chiavenato Idalberto(2011). Administración de recursos humanos. 9na. Edición. Colombia; McGrawHill.
- MUÑIZ, Luis. Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica. Grupo Planeta, 2003.