



En colaboración con:



**Instituto Superior  
Universitario  
Cotacachi**

# ADMINISTRACIÓN INTEGRAL

## AUTORES:

Giovanny Segundo Pusdá Guamán  
Verónica Estefanía Flores Villamarín  
Fernanda De Las Mercedes Sánchez Altamirano



# ADMINISTRACIÓN

# INTEGRAL

Esta obra es editada por la Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.  
Calle Morelos, 377 Pte. Col. Centro, CP: 63000. Tepic, Nayarit, México.  
Tel. (311) 441-3492.

<https://libros-utp.com/index.php/editorialutp/index>.

<https://www.editorial-utp.com>

Derechos Reservados © Noviembre 2023. Primera Edición digital.

**ISBN:**

**978-607-69990-1-1**

**DOI:**

<https://doi.org/10.58299/utp.215>

La distribución de este libro es bajo Licencia de Reconocimiento- No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0). La cual permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato, adaptar, remezclar, transformar y crear a partir de los documentos publicados por la revista siempre dando reconocimiento de autoría y sin fines comerciales.

Este libro es resultado de actividades académicas y de investigación y de desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación en México y en el mundo.



**RENIECYT**  
Registro Nacional de Instituciones y  
Empresas Científicas y Tecnológicas  
Registro RENIECYT: 1701267



Editorial UTP, una editorial indizada, cuyo objetivo es fortalecer la difusión y divulgación de la producción científica, tecnológica y educativa con altos niveles de calidad; teniendo como base fundamental la investigación y el desarrollo del potencial humano; a través de publicaciones de artículos, libros, capítulos de libros, videos, recursos educativos, conferencias, congresos y programas especiales; brindando oportunidades para profesores, investigadores, estudiantes de los distintos niveles educativos en contextos locales, nacionales e internacionales.

## C E R T I F I C A

Que el libro “**Administración Integral**” presentado por los autores **Giovanny Segundo Pusdá Guamán, Verónica Estefanía Flores Villamarín y Fernanda de las Mercedes Sánchez Altamirano** es producto de investigación científica, tecnológica y/o educativa, dado que ha superado un proceso exhaustivo de arbitraje mediante evaluación por pares académicos integrantes del Comité de Evaluación de la Producción Científica, Académica y Tecnológica a través de criterios de evaluación establecidos para investigaciones de alta calidad. Publicación de acceso abierto disponible en la [Biblioteca Digital de la Editorial UTP](#).

Se extiende el presente **certificado**, a los **15** días del mes de **agosto** del año **2024**

**ATENTAMENTE**  
*Transformando con Ciencias*

*Dra. Ana Luisa Estrada Esquivel*

Comité de Evaluación de la Producción Científica,  
Académica y Tecnológica  
Universidad Tecnocientífica del Pacífico

# AUTORES

---

**Giovanny Segundo Pusdá Guamán**

Instituto Superior Universitario Cotacachi

gpusda@institutocotacachi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-5695-8185>

**Verónica Estefanía Flores Villamarín**

Instituto Superior Universitario Cotacachi

eflores@institutocotacachi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0006-6096-8533>

**Fernanda de las Mercedes Sánchez Altamirano**

Instituto Superior Universitario Cotacachi

fsanchez@institutocotacachi.edu.ec

<https://orcid.org/0009-0008-1424-3229>

---

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

**Resumen.** 15

**Abstract** 15

**Introducción.** 16

**Objetivo de la asignatura.** 16

**Sistema de competencias a desarrollar** 16

**Competencia.** 16

**Resultados de aprendizaje.** 16

**Orientaciones generales para el estudio.** 17

**Desarrollo de contenidos.** 17

### **Unidad I**

**Conceptualización de la planificación estratégica.** 18

**Introducción a la unidad.** 18

**Desarrollo de contenidos.** 18

**Síntesis de la unidad.** 32

**Autoevaluación.** 23

### **Unidad II**

**Dirección y Proceso de la Planeación Estratégica.** 34

**Introducción a la unidad.** 34

**Desarrollo de contenidos.** 35

**Direccionamiento estratégico.** 35

**Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica.** 47

**Niveles de la Planificación Estratégica.** 48

**Árbol de problemas.** 50

**Identificación de nudos críticos, de iniciativas y estrategias de solución.** 51

**La planificación operativa y políticas.** 51

**Síntesis de la unidad.** 53

**Autoevaluación.** 55

### **Referencias bibliográficas.** 56

**Bibliografía básica.** 56

**Bibliografía de consulta.** 56

**Glosario de términos.** 58

**Solucionario autoevaluación.** 59

# ÍNDICE

## CAPÍTULO II: SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

Resumen. 62  
Abstract 62  
Introducción. 63  
Objetivos de la asignatura. 63  
Sistema de competencias a desarrollar 63  
Competencia. 63  
Resultados de aprendizaje. 64  
Orientaciones generales para el estudio. 64  
Desarrollo de contenidos. 64

### **Unidad I Introducción a la Administración y Gerencia.**

Introducción a la unidad. 64  
Desarrollo de contenidos. 65  
Las organizaciones y su entorno. 71  
Síntesis de la unidad. 79  
Autoevaluación. 80

### **Unidad II: Generalidades sobre la planeación.**

Introducción a la unidad. 82  
Desarrollo de contenidos. 82  
Síntesis de la unidad. 108  
Autoevaluación. 109

### **Unidad III: Estructura y Diseño Organizacional**

Introducción a la unidad. 111  
Desarrollo de contenidos. 111  
Síntesis de la unidad. 121  
Autoevaluación. 122

### **Unidad IV: La comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones.**

Introducción a la unidad. 124  
Desarrollo de contenidos. 125  
Síntesis de la unidad. 139

Autoevaluación. 140  
Referencias bibliográficas. 142  
Bibliografía básica. 142  
Bibliografía de consulta. 142  
Glosario de términos. 147  
Solucionario autoevaluación. 148

# ÍNDICE

## CAPÍTULO III: TALENTO HUMANO

Resumen. 152

Abstract 152

Introducción a la asignatura. 153

Descripción de la asignatura. 153

Objetivos de la asignatura. 153

Sistema de competencias a desarrollar 153

Competencia. 153

Resultados de aprendizaje. 153

Orientaciones generales para el estudio. 154

Desarrollo de contenidos. 154

### **Unidad I: Introducción a la Gestión de Talento Humano.**

Introducción a la unidad. 154

Desarrollo de contenidos. 155

Síntesis de la unidad. 160

Autoevaluación. 161

### **Unidad II: Subsistema de Reclutamiento y Selección.**

Introducción a la unidad. 163

Desarrollo de contenidos. 163

Síntesis de la unidad. 175

Autoevaluación. 176

### **Unidad III: Subsistema de Reclutamiento y Selección del Capital Humano en las Organizaciones**

Introducción a la unidad. 178

Desarrollo de contenidos. 178

Síntesis de la unidad. 189

Autoevaluación. 190

### **Unidad IV: Compensaciones, Beneficios y Servicios.**

Introducción a la unidad. 192

Desarrollo de contenidos. 192

Síntesis de la unidad. 203

Autoevaluación. 204

### **Unidad V: Evaluación de Desempeño y Capacitación.**

Introducción a la unidad. 207

Desarrollo de contenidos. 207

Síntesis de la unidad. 214

### **Referencias bibliográficas. 218**

Bibliografía básica. 218

Bibliografía de consulta. 218

Glosario de términos. 219

Solucionario autoevaluación 219

# ÍNDICE DE TABLAS

- Tabla 1 Resultado de aprendizaje. 17  
Tabla 2 Resultados de aprendizaje. 64  
Tabla 3 Características de la clasificación de las empresas por su tamaño. 73  
Tabla 4 Tres habilidades del administrador 77  
Tabla 5 Matriz FODA.. 96  
Tabla 6 Cruce estratégico de la matriz FODA.. 97  
Tabla 7 Factores PESTEL.. 101  
Tabla 8 Tendencias del entorno que afectan a las estructuras organizacionales. 112  
Tabla 9 Símbolos y referencias para el diseño de organigramas. 114  
Tabla 10 Diferencias entre grupos y equipos. 135  
Tabla 11 Resultado de aprendizaje. 153  
Tabla 12 Datos de identificación del puesto. 165  
Tabla 13 Empresas Públicas / Empresas Privadas. 166  
Tabla 14 Escala remunerativa. 168  
Tabla 15 Comisiones sectoriales del Ministerio de Trabajo. 169  
Tabla 16 Roles en la organización. 170  
Tabla 17 Valoración de puestos en las organizaciones. 170  
Tabla 18 Tipos de roles en las organizaciones. 171  
Tabla 19 Procesos de la descripción de puestos. 173  
Tabla 20 Aspectos más relevantes del mercado laboral 174  
Tabla 21 Detalle de contenido en curriculum vitae. 181  
Tabla 22 Consejos de elaboración de hoja de vida. 181  
Tabla 23 Tipos de reclutamiento. 182  
Tabla 24 Ventajas de tipos de reclutamiento. 182  
Tabla 25 Técnicas de selección de personal 184  
Tabla 26 Métodos de Evaluación de Desempeño 209

# ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1 Origen planeación estratégica. 18  
Figura 2 Cadena de valor 25  
Figura 3 Relación de valores, visión y misión. 27  
Figura 4 Evolución de la planificación estratégica . 28  
Figura 5 La revolución tecnológica y el recurso humano. 30  
Figura 6 Proceso de planeación (análisis) e implementación. 31  
Figura 7 Proceso actividades de la planificación estratégica. 37  
Figura 8 Balanced Scorecard. 39  
Figura 9 Acompañamiento coaching. 40  
Figura 10 Just in time. 41  
Figura 11 Características de la reingeniería. 42  
Figura 12 Ejemplo matriz de correlación. 45  
Figura 13 Niveles de planificación. 49  
Figura 14 Ejemplo de árbol de problemas. 50  
Figura 15 Clasificación de las organizaciones. 65  
Figura 16 Factores del entorno general 72  
Figura 17 Factores del entorno específico. 73  
Figura 18 Evolución del empresario. 74  
Figura 19 Retos actuales de los administradores. 79  
Figura 20 Interacción de las etapas del proceso administrativo. 83  
Figura 21 Pasos para la elaboración del Diagrama de Ishikawa. 91  
Figura 22 Diagrama de flujo matricial vertical 92  
Figura 23 diagrama de flujo matricial horizontal 93  
Figura 24 Diagrama de flujo lineal I 93  
Figura 25 Diagrama de flujo lineal II 94  
Figura 26 Simbología para elaborar los diagramas de flujo. 94  
Figura 27 Principio de Pareto. 98  
Figura 28 Pasos para la construcción de un diagrama de Pareto. 99  
Figura 29 Tabla y Diagrama de Pareto. 100  
Figura 30 Factores PESTEL.. 101  
Figura 31 Diagrama de Gantt en GanttProject. 104  
Figura 32 Diagrama de Gantt en Microsoft Project 105  
Figura 33 Diagrama de Gantt en Openproj 105  
Figura 34 Diagrama de Gantt en Taskjuggler 106  
Figura 35 Modelo del proceso de la planeación estratégica. 107  
Figura 36 Organigrama funcional I 116  
Figura 37 Organigrama funcional II 116  
Figura 38 Organigrama por producto. 117  
Figura 39 Organigrama Lineal (I) 118  
Figura 40 Organigrama Lineal (II) 118  
Figura 41 Organigrama territorial I 119  
Figura 42 Organigrama territorial II 119  
Figura 43 Organigrama circular 121  
Figura 44 Elementos de la comunicación. 125  
Figura 45 Axiomas de la comunicación. 127  
Figura 46 Representación de los sistemas de la comunicación. 128  
Figura 47 Sistemas representacionales de la comunicación. 129  
Figura 48 Representación conjunta de todo el sistema de comunicación. 129  
Figura 49 Roles de acción. 171  
Figura 50 Roles sociales. 172  
Figura 51 Roles mentales. 172  
Figura 52 Factores del mercado de recursos humanos. 178  
Figura 53 Fases para un efectivo proceso de selección. 180  
Figura 54 Procesamiento de la entrevista. 187  
Figura 55 Evaluación de desempeño. 208  
Figura 56 Conceptos de la capacitación y desarrollo en el proceso de la gestión del talento humano 214

## Resumen

La planificación estratégica se centra en desarrollar e implementar planes para alcanzar objetivos organizacionales, identificando y corrigiendo deficiencias. Utilizando técnicas y habilidades analíticas, los estudiantes aprenden a diseñar estructuras organizacionales efectivas. Este contenido incluye tres unidades: conceptualización de la planificación estratégica, dirección y proceso de la planificación estratégica, desarrollo y evaluación de la planificación estratégica, les permite realizar estrategias, implementación y análisis del valor. Los sistemas de organización empresarial se enfocan en la planificación para alcanzar objetivos específicos, destacando flexibilidad, productividad, innovación, sostenibilidad y responsabilidad social. Se identifican herramientas adecuadas según las necesidades empresariales, resaltando la importancia de la comunicación assertiva, trabajo en equipo y una cultura organizacional eficiente. La gestión del talento humano permite atraer, reclutar, retener y desarrollar el capital humano, cumpliendo objetivos organizacionales. Incluye reclutamiento y selección, capacitación, evaluación del desempeño, compensaciones, promociones y planes de carrera, fomentando un ambiente y cultura organizacional positiva y sólida.

**Palabras clave:** Planificación, Sistemas, Gestión, Estructura, Productividad

## Abstract

Strategic planning focuses on developing and implementing plans to achieve organizational objectives, identifying and correcting deficiencies. Using analytical skills and techniques, students learn to design effective organizational structures. This content includes three units: conceptualization of strategic planning, direction and process of strategic planning, development and evaluation of strategic planning, allowing them to carry out strategies, implementation and value analysis. Business organization systems focus on planning to achieve specific objectives, highlighting flexibility, productivity, innovation, sustainability and social responsibility. Appropriate tools are identified according to business needs, highlighting the importance of assertive communication, teamwork and an efficient organizational culture. Human talent management allows us to attract, recruit, retain and develop human capital, meeting organizational objectives. It includes recruitment and selection, training, performance evaluation, compensation, promotions and career plans, fostering a positive and solid organizational culture and environment.

**Keywords:** Planning, Systems, Management, Structure, Productivity

## **Introducción**

La planificación estratégica es un conjunto de procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, mismos que consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. La asignatura planificación estratégica incluye los contenidos y actividades que permiten desarrollar las competencias del estudiante ya que detalla la interpretación de las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa y tener una visión generalizada de los principales elementos del proceso de planeación estratégica. Planear el logro de los objetivos organizacionales y analizar los factores del entorno que influyen en el desempeño de la organización y además se complementa con la asignatura de formulación y evaluación de proyectos. Esta asignatura se centra en enseñar a los estudiantes cómo diseñar estrategias efectivas que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos competitivos y cambiantes.

El desarrollo de los Sistemas de Organización Empresarial, son de gran relevancia en el ámbito empresarial, debido a que permite implementar técnicas y normativas en las diversas áreas, con la finalidad de: racionalizar recursos, desarrollar una cultura organizacional eficiente y, establecer elementos básicos de la administración, tomando en cuenta la relación que existe entre producción, costo, productividad eficiencia y rentabilidad.

La asignatura está compuesta por cuatro unidades, la unidad I denominada “Introducción a la administración y gerencia”, en la que se precisan las principales tendencias de las organizaciones, así como el campo y evolución de la administración, y los retos y responsabilidades de los administradores y gerentes en las organizaciones. La unidad II “Generalidades sobre planeación”, desarrolla las herramientas de planeación a ser implementadas en empresas en general. En la unidad III “Estructura y diseño organizacional”, se analizan los fundamentos de la estructura organizacional y las alternativas de diseño organizacional de acuerdo al tipo de organización y agrupamiento departamental. La última unidad IV “La comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones”, está enfocada en identificar y analizar temas relacionados con la comunicación humano y el trabajo en equipo.

La gestión del talento humano es el conjunto de procedimientos, técnicas, herramientas que permite el reclutamiento, retención y potencialización idóneo del capital humano en las

organizaciones; considerando la parte medular de las organizaciones; es así que la asignatura de Gestión del Talento Humano tiene como factor fundamental el dar a conocer a los

estudiantes un arduo discernimiento en los conceptos, métodos, procedimientos, herramientas articuladas directamente con la administración estratégica de la gestión del talento humano y su mejoramiento continuo en las organizaciones tanto de carácter público como privado.



# CAPÍTULO I

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

DOI: 10.58299/UTP.215.C715

**Giovanny Segundo Pusdá Guamán**  
Instituto Superior Universitario Cotacachi  
[gpusda@institutocotacachi.edu.ec](mailto:gpusda@institutocotacachi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0008-5695-8185>

## Resumen

La "Planificación Estratégica" se enfoca en el desarrollo y la implementación de planes para alcanzar objetivos organizacionales, identificando y eliminando deficiencias en los procesos. El con técnicas y habilidades analíticas para formular, implementar y evaluar estrategias, permitiendo a los estudiantes diseñar estructuras organizacionales efectivas. El contenido tiene tres unidades: Conceptualización de la planificación estratégica; Aborda fundamentos, historia y ventajas competitivas, destacando la evolución de la planificación estratégica desde sus orígenes militares hasta su aplicación moderna en el ámbito empresarial. Dirección y proceso de la planificación estratégica: Se enfoca en el análisis del entorno empresarial y los factores que influyen en la formulación e implementación de estrategias. Desarrollo y evaluación de la planificación estratégica: Incluye el diseño de estrategias, su implementación, y el análisis de la cadena de valor y el entorno interno de la organización

**Palabras clave:** Estrategias - Analítica - Planificación - Dirección – Organización

## Abstract

"Strategic Planning" focuses on the development and implementation of plans to achieve organizational objectives, identifying and eliminating deficiencies in the processes. The analytical techniques and skills to formulate, implement and evaluate strategies, allowing students to design effective organizational structures. The content has three units: Conceptualization of strategic planning; Addresses foundations, history and competitive advantages, highlighting the evolution of strategic planning from its military origins to its modern application in the business field: Management and process of strategic planning. focuses on the analysis of the business environment and the factors that influence the formulation and implementation of strategies. Development and evaluation of strategic planning: Includes the design of strategies, their implementation, and the analysis of the value chain and the internal environment. the organization.

**Keywords:** Strategies - Analytics - Planning - Management – Organization

## **Introducción**

La planificación estratégica es un conjunto de procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos, mismos que consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. La asignatura planificación estratégica incluye los contenidos y actividades que permiten desarrollar las competencias del estudiante ya que detalla la interpretación de las técnicas y habilidades analíticas necesarias para identificar y explotar estrategias en forma exitosa y tener una visión generalizada de los principales elementos del proceso de planeación estratégica.

Planear el logro de los objetivos organizacionales y analizar los factores del entorno que influyen en el desempeño de la organización y además se complementa con la asignatura de formulación y evaluación de proyectos. Esta asignatura se centra en enseñar a los estudiantes cómo diseñar estrategias efectivas que permitan a las organizaciones adaptarse y prosperar en entornos competitivos y cambiantes.

### **Objetivo de la asignatura**

Desarrollar habilidades conceptuales, humanas y técnicas, que permitan dar una concepción clara de cómo aplicar la planificación estratégica para lograr el desarrollo en las organizaciones, aplicando las tres fases de formulación, implementación y evaluación.

### **Sistema de competencias a desarrollar**

#### **Competencia**

Diseñar la estructura de la organización por medio del análisis de los factores del entorno empresarial que influyen en la formulación de estrategias y su implementación.

#### **Resultados de aprendizaje**

En la tabla 1 se presentan los resultados de aprendizaje de correspondientes a las dos unidades didácticas que conforman la asignatura de Planificación Estratégica.

**Tabla 1 Resultado de aprendizaje**

Logro o resultado de aprendizaje	Tipo de resultado/objetivo	Unidad Académica
Establece la importancia de la planificación estratégica para ser más competitivos, aplicando las herramientas técnicas y administrativas, mediante al análisis de las teorías de la planificación estratégica.	Cognitivo	Unidad I
Expone mediante informes técnicos los resultados de sus estudios socializando y aplicando sus conocimientos.	Cognitivo	Unidad II
Elaboración propia.		

## **Orientaciones generales para el estudio**

El profesional en formación debe estudiar los contenidos de las tres unidades didácticas de forma secuencial y permanente. Se recomienda aplicar técnicas de lectura comprensiva como: subrayado, síntesis, resumen, glosario y organizadores gráficos, que le permitan sistematizar y comprender la información.

Es importante efectuar las autoevaluaciones de cada unidad con el propósito de que el aprendizaje sea significativo y además el aprendizaje para realizar con éxito las evaluaciones formativas y sumativas de la asignatura. Para ampliar los conocimientos sobre los temas y subtemas contemplados en la asignatura, se recomienda utilizar el material bibliográfico básico y complementario dispuesto en la guía.

## **Desarrollo de contenidos**

En este apartado se presenta el desarrollo de contenidos de tres unidades que constituyen la asignatura de Planificación Estratégica. Unidad I: Conceptualización de la planificación estratégica; Unidad II Dirección y Proceso de la planificación estratégica. En todas las unidades se presenta la introducción, desarrollo de contenidos, síntesis y autoevaluación.

## **Unidad I. Conceptualización de la planificación estratégica**

### **Introducción a la unidad**

Esta unidad permite adentrarnos en los fundamentos esenciales que sustentan la planificación estratégica disciplina crucial en el ámbito empresarial y organizacional. Esta unidad sienta las bases sobre las cuales los estudiantes construirán su comprensión y habilidades para abordar desafíos estratégicos con confianza y lograr un éxito.

La planificación estratégica es más que solo un conjunto de pasos a seguir, es una filosofía empresarial que guía la toma de decisiones a largo plazo y define el rumbo de la organización, desglosando sus componentes clave y comprendiendo cómo se interrelacionan para crear un marco coherente y efectivo.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Planificación Estratégica orígenes y ventajas competitivas**

La planificación estratégica proporciona una guía marcada para la toma de decisiones y proyecta el rumbo de la misma hacia el logro de sus metas; En todo sentido la planificación estratégica es un proceso sistemático y continuo que siempre busca establecer aquellos objetivos de las organizaciones a largo plazo junto a las estrategias necesarias para alcanzarlos.

La planificación y la estrategia han estado presentes a través de la historia de la humanidad de diferentes maneras, sin establecer un carácter propio o perteneciente a una disciplina. Solo a partir de unos años atrás, estos dos conceptos se han unido, para integrarse y conformar una definición en el ámbito administrativo.(Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012).

**Figura 1**

*Origen planeación estratégica*



Fuente: Roja y Medina (2012)

**Orígenes Militares:** La planificación estratégica tiene sus orígenes en la estrategia militar, donde se desarrollaron tácticas y estrategias para ganar batallas y guerras. Sun Tzu, un general chino del siglo VI a.C., escribió "El Arte de la Guerra", un tratado sobre estrategia militar que ha influido en la planificación estratégica moderna.

**Industrialización y Empresas:** Durante la Revolución Industrial, las empresas comenzaron a aplicar principios de planificación estratégica para competir en un mercado en constante evolución. A fines del siglo XIX y principios del XX, pensadores como Alfred Chandler y Henry Fayol empezaron a formular teorías sobre la gestión estratégica en el ámbito empresarial.

**Evolución Académica:** En la década de 1950, académicos como Peter Drucker y Alfred Sloan comenzaron a desarrollar y formalizar conceptos de planificación estratégica en el ámbito empresarial. Luego, en la década de 1960, Michael Porter introdujo el análisis de la industria y la ventaja competitiva en la planificación estratégica.

**Desarrollo Moderno:** En las décadas siguientes, la planificación estratégica se convirtió en una práctica común en empresas, organizaciones sin fines de lucro e instituciones gubernamentales. Se desarrollaron varios marcos y modelos, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) y el ciclo de planificación estratégica.(Fayol, 1916)

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar donde el concepto ha sido utilizado durante siglos; El término estrategia viene del griego *stratego* que significa “Planificar destrucción de enemigo”, en el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategia se presentan con un atractivo evidente. Aunque las estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus enemigos o competidores; en el mercado si tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos. La planificación estratégica a evolucionando a lo largo de la historia iniciando en la década de 1950, con los trabajos de Peter Druker y Alfred Chandler.

Peter Druker, afirmaba en su libro The Practice of Management, que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación y que la cambien si es necesario ya que deberían saber qué recursos tienen y cuáles deberían tener.

Alfred Chandler define a la estrategia empresarial en su obra *Strategy and Structure*, como el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de recursos necesarios para alcanzar estas metas (Pimentel, 1999)

### *Ventajas competitivas.*

Las estrategias podrían ser intentadas (planeadas) o emergentes (no planeadas), donde el objetivo básico de las estrategias es el lograr una ventaja competitiva, donde cualquier cualidad o característica de la organización haga la diferencia en la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden alcanzar ni igualar, aunque en muchos casos lo imiten.(Charles W.L & Gareth R. Jones, 2011)

Una ventaja competitiva es la fortaleza que le permite a una organización, lograr condiciones de eficiencia y eficacia constante. La correcta planificación estratégica es una ventaja competitiva de la cual puede resultar de muchas ventajas parciales, estructurales o funcionales relacionadas con la cadena económica o tecnológica. Es esencial para un administrador empresarial conocer las fuentes de ventajas competitivas y conocer los mecanismos por los que estas ventajas pueden multiplicarse. (Wilson *et al.*, 2022)

Las ventajas competitivas puedes ser de índole estructura o funcional; donde la ventaja estructural proviene del tamaño financiero de la organización incluso de las condiciones ambientales, sociopolíticas y económicas en la cual se desempeña; la ventaja competitiva es debido a que su desarrollo operacional lo hace en un país con baja inflación o donde sus costos de producción sean menores a los de sus competidores.

### **Definición de planificación estratégica características e importancias**

***La Planificación estratégica.*** – proceso por el cual los administradores, dirigentes, gerentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo, tomando en cuenta los recursos que serán utilizados y las políticas que se van a aplicar para asegurar el cumplimiento de los objetivos. la planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores, convirtiéndose en un proceso formal de planeación a largo plazo que es usado para alcanzar los objetivos institucionales.

***Objetivo.*** – El objetivo principal de la planificación estratégica es lograr obtener el mayor rendimiento de los recursos internos de una organización.

**Características.** – La planeación estratégica deberá tener ciertas características para que su resultado sea efectivo

- a. Es dirigido y ejecutado por los altos niveles de la organización
- b. Establece un referente muy marcado en toda la organización
- c. Afronta varios niveles de incertidumbre con relación a otras planificaciones
- d. Cumple amplios períodos de tiempo en su ejecución, y cuan más largo el período, más irreversible es el efecto de un plan estratégico.
- e. El enfoque es encaminado a la eficiencia.

(Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

### **Análisis del entorno empresarial y el proceso de planificación estratégica en la creación de una organización**

Este análisis se refiere a la identificación de los factores exógenos de una organización, más allá de esta que condicionan su desempeño en aspectos positivos u oportunidades y negativos o amenazas y de esta manera determinar el fin esencial del análisis externo que es identificar oportunidades estratégicas y las amenazas que se generan en el entorno operativo de una empresa u organización.

Todo conlleva a un análisis de las condiciones externas que rodean a la organización, aspectos que imponen desafíos y oportunidades que no pueden ser controladas por la organización, pero deben ser motivo de adaptabilidad y creación de estrategias para crecer y fortalecerse tomando en cuenta siempre que los cambios externos son permanentes. Se deben examinar tres entornos interrelacionados cuando se inicia un análisis empresarial o externo:

*El entorno de la industria en la que opera la organización:* Este análisis requiere una evaluación de la industria competitiva, del entorno a la que la empresa pertenece, como la posición competitiva, sus principales rivales, la naturaleza de la organización, etapa actual de la organización e histórico de desarrollo. *El entorno nacional de la organización:* Muchas de las empresas tienen metas muy limitadas a pesar de las condiciones austeras, debido a que llegar a una cobertura internacional conlleva a implementaciones de algunas adaptaciones y estrategias, pero también existen organizaciones que se han convertido en mercados globales, que implica el análisis del entorno de la industria con impacto globalizado donde una empresa puede trasladar operaciones de producción a otros países. *El entorno socioeconómico y*

*macroeconómico*: El análisis del entorno macroeconómico, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pudieran afectar a la organización y su industria. (CHARLES W.L & GARETH R. JONES, 2011)

*Proceso Creación De Una Organización*: Es el que proporciona un marco sólido para guiar la planificación estratégica en la creación de una organización, ayudando a establecer una dirección objetiva, clara y es muy importante para tomar decisiones más acertadas sobre cómo alcanzar sus metas y objetivos, el proceso general para la planificación estratégica en la creación de una organización está estructurada de manera sistemática

1. **Establecer la misión y la visión:** Define la razón de ser de la organización (misión) y la dirección hacia la cual se dirige a largo plazo (visión). La misión describe el propósito fundamental de la organización, mientras que la visión representa el estado futuro deseado.
2. **Análisis del entorno:** Realiza un análisis exhaustivo del entorno externo e interno de la organización. Esto incluye identificar oportunidades y amenazas externas (como tendencias del mercado, competidores, regulaciones gubernamentales) y fortalezas y debilidades internas (como recursos, capacidades, cultura organizacional).
3. **Establecer objetivos estratégicos:** Basándose en la misión y la visión, así como en el análisis del entorno, establece objetivos estratégicos claros y medibles que la organización desea lograr a largo plazo. Estos objetivos deben ser específicos, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART, por sus siglas en inglés).
4. **Desarrollar estrategias:** Define las estrategias que la organización utilizará para alcanzar sus objetivos estratégicos. Esto puede incluir estrategias de crecimiento (como expansión de mercado, desarrollo de nuevos productos o servicios), estrategias competitivas (como diferenciación o liderazgo en costos) y estrategias funcionales (como marketing, operaciones, recursos humanos).
5. **Implementación de la estrategia:** Desarrolla planes de acción detallados para implementar las estrategias definidas. Esto implica asignar responsabilidades, establecer plazos y asignar recursos necesarios para llevar a cabo las actividades necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos.

6. **Evaluación y control:** Establece sistemas de seguimiento y control para monitorear el progreso hacia el logro de los objetivos estratégicos y para realizar ajustes según sea necesario. Esto puede incluir la realización de revisiones periódicas del desempeño, la recopilación de datos relevantes y la comparación de resultados con los objetivos establecidos.
7. **Ajuste estratégico:** A medida que cambian las condiciones del entorno externo e interno de la organización, es importante estar preparado para ajustar la estrategia según sea necesario. Esto puede implicar revisar y actualizar regularmente la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la organización para garantizar su relevancia y efectividad a largo plazo.

### **Evaluación y análisis del ambiente interno de una organización y de la cadena de valor**

Todas las organizaciones realizan actividades encaminadas a satisfacer necesidades de las personas de manera individual o colectiva, entre las interacciones de las organizaciones se generan cierta rivalidad por lo que deben estar en constante análisis de sus recursos, capacidades y competencias. logrando tener el factor diferenciador que haga de su organización la primera en obtener la preferencia de los consumidores. El entorno externo es drástico y exigente, pero el resultado de los recursos, capacidades y competencias de las organizaciones, en muchas ocasiones se perciben por los mismos clientes aun sin que conozcan el funcionamiento interno de la organización.(Torres, 2014)

*Ejemplo, Grupo Bimbo, manifiesta gran capacidad para distribuir sus productos, puesto que se pueden encontrar hasta en el más sencillo y retirado punto de venta. Procter & Gamble es conocida por su magnífica mercadotecnia de Coca-Cola. (Parsons, 1960)*

El análisis interno es el estudio de los factores claves que han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este, la identificación de las fortalezas y debilidades que tiene la organización y si operación en relación con la misión. Comprende aspectos tales el recurso humano, tecnológico, estructural, y el financiero, las fortalezas son factores internos positivos y que contribuyen positivamente a la gestión de la organización y las debilidades factores internos negativos que obstaculizan o impiden el adecuado desempeño.(Pimentel, 1999)

*Cadena de valor.* - La cadena de valor es el proceso de transformación que implica varias actividades primarias y de soporte que le agregan valor al producto. Todas las funciones de una organización como, la producción, marketing, desarrollo de productos, servicios, sistemas informáticos, administración de recursos son factores para reducir la estructura de costos e incrementar la percibida. (CHARLES W.L & GARETH R. JONES, 2011)

La cadena de valor hace una revisión del aspecto interno de una organización haciéndole una gran herramienta para el desarrollo de una planificación estratégica, ya que permite describir el proceso de las actividades dentro de una organización y generar un valor al producto final.

*Actividades primarias:* Las actividades primarias tienen que ver con el diseño, creación del producto comercialización y posventa, las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y servicio al cliente.(CHARLES W.L & GARETH R. JONES, 2011)

las actividades primarias permiten que el proceso de producción tenga un seguimiento desde el mismo ingreso de los insumos y materia prima necesaria para la elaboración de un producto, junto al conjunto de operaciones que forman parte de todos y cada uno de los procesos productivos dentro de la organización, luego la logística de distribución que es quien realiza la distribución de la cadena de suministros y materiales, para que una vez terminado el producto ingrese al proceso de marketing y ventas que nos señalan como vender donde y en qué condiciones y características, para solo terminar con los servicios que son quienes analizan los costos, las ventajas competitivas frente a los demás productores, optimizando los procesos y asegurando el incremento de la producción y fidelizando a los clientes.

Las actividades de soporte son aquellas que colaboran con las actividades primarias para que estas se puedan llevar a cabo de la mejor manera, y están formadas por los siguientes elementos:

**Infraestructura de la Empresa:** Son todas las actividades concernientes a la planificación, contabilidad y el área financiera. Esto permite garantizar el correcto funcionamiento y adecuado mantenimiento del área de producción.

**Gestión de Recursos Humanos:** Es todo el proceso de contratación, capacitación y gestión del personal. aspecto muy importante para asegurar que los empleados y trabajadores

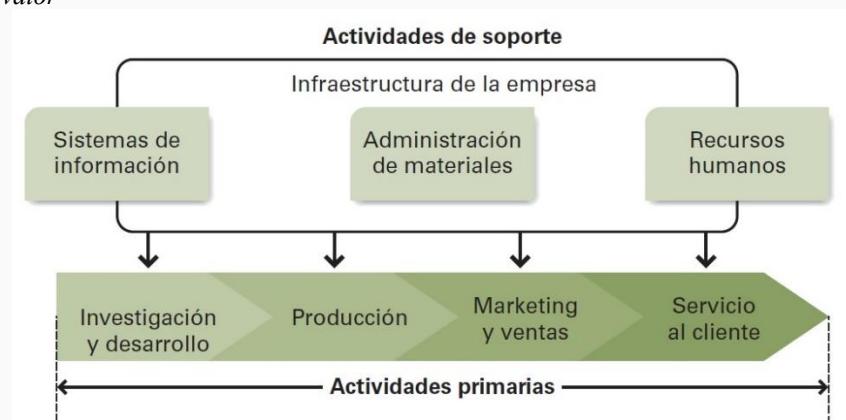
posean la destreza y capacidad deseada para la manipulación de productos y maquinaria interna de la organización y con las respectivas normas de seguridad.

**Desarrollo Tecnológico:** El desarrollo de la innovación investigación y creación de técnicas para mejorar los procesos de producción, la calidad del producto y la implementación de nuevas tecnologías. Por ejemplo, el adecuado uso de un sistema de etiquetado, de facturación o de registro de asistencia y control de movimientos de producto dentro del inventario.

**Adquisiciones:** Nos indica la compra de lo concerniente a la adquisición de materias primas, equipos, accesorios, insumos y servicios necesarios para la producción. En una empresa esto incluiría la compra de mano de obra por temporadas de mayor producción y de procesamiento y otros suministros necesarios.

En este párrafo se detalla muy singularmente las actividades de soporte que permiten que todas las actividades primarias puedan ejecutarse y formar parte de las actividades a realizarse en el proceso productivo que la cadena de valor realiza dentro de una organización, para generar un valor al productos para sus clientes, según Michael Porter en 1985, estructuro un modelo de la cadena de valor, misma que se han ido adaptando según los requerimientos de las organizaciones pero manteniendo los principios básicos de su creador

**Figura 2**  
*Cadena de valor*



Fuente. (Charles W.L & Gareth R. Jones, 2011)

## **Misión y visión de la empresa basada en sus recursos**

La estructura del plan estratégico de toda organización esta direccionada con los planteamientos establecidos de quienes son y cuál es el objetivo de su existencia organizacional, convirtiéndose en su misión organizacional, junto al perspectiva de a dónde llegar y cómo lograrlo, planteado objetivos estratégicos con los cuales se reúnen factores claves orientados a lograr el éxito organizacional.

*La misión*, organizacional es una declaratoria duradera de los propósitos que distingue a una institución de otras similares, es un compendio de la razón de ser de una organización factor esencial para determinar objetivos y formular estrategias.(Pimentel, 1999)

*La visión*, es el futuro que señala el rumbo la dirección, la cadena o el lazo que une a la organización con el presente y el futuro, describe el concepto de las actividades futuras de la organización dentro de 3 o 5 años. (Pimentel, 1999)

Para la redacción de la visión organizacional se deben considerar algunos elementos, mismos que se deberán tomar en cuenta y estarán dentro de un proceso de gestión de mejora continua, donde los logros organizacionales sean fruto de un trabajo en común del área administrativa y operativa.

- Debe ser formulada por los líderes o administradores
- Dimensión de tiempo
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores
- Amplia y detallada
- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunicar entusiasmo y motivación
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennoblecedor
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente (Pimentel, 1999)

**Figura 3**  
*Relación de valores, visión y misión*

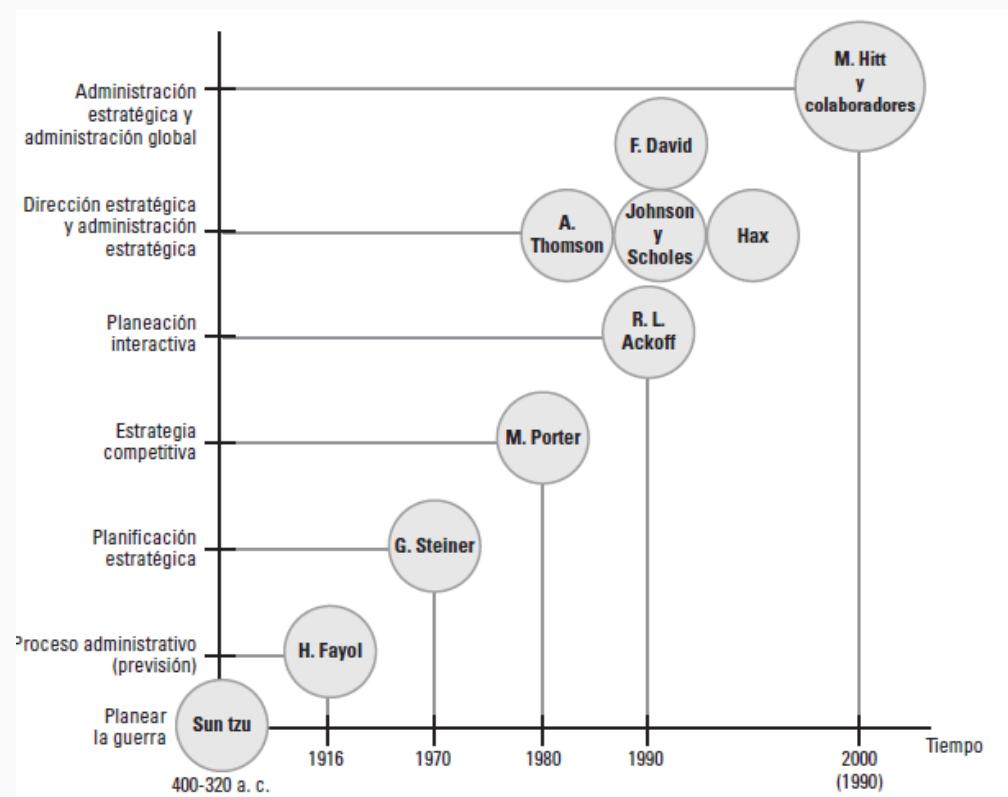


*Fuente.* (Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

### **Integración de la estrategia y la cultura**

La planeación se ha llevado a cabo desde épocas muy remotas de la vida del hombre, y en vista que la planeación se concreta siempre con la estrategia y estas actividades van siempre relacionadas entre sí, podría decirse que todas las culturas antiguas, modernas y contemporáneas han consolidado toda su grandeza gracias a las estrategias que se plantean en sus planificaciones. Ahora que todo siempre tiene una evolución y adaptabilidad, las estrategias y la planificación han tenido un cambio que le ha permitido crear aspectos específicos con lineamientos acordes a cada una de las actividades donde se aplican o en cada una de las necesidades requeridas dentro del mundo empresarial y organizacional.

**Figura 4**  
*Evolución de la planificación estratégica*



Fuente. (Torres, 2014)

### El capital humano e intelectual

Dentro de los procesos evolutivos existen particularidades que dan lugar a la creación de nuevas disciplinas, tal es el caso de la planificación estratégica, donde a partir del siglo XX se va dando importancia a todas y cada una de las áreas que forman parte de una organización, y dando mayor importancia algunas actividades hasta entonces muy poco valoradas; algunas organizaciones se crearon a partir de la idea de alcanzar mejores condiciones de vida, mejor desarrollo de producto, alcanzar un estatus una imagen corporativa, y se dieron cuenta que para alcanzar todas las metas que conlleve a mejorar todos los productos o servicios al consumidor final, debería existir una reestructuración interna en el ámbito organizacional, donde no solo el recurso financiero es importante para lograrlo, sino que también se necesita del capital humano; recurso que se debe considerar, como puntal importante dentro de toda organización, debe estar motivado, comprometido, capacitado y orientado al objetivo organizacional, creando una fortaleza invaluable para la organización, donde *las habilidades y el conocimiento* se

complementan convirtiéndose en un recurso de capital humano y una manera de lograr los objetivos de un plan estratégico.

### **La revolución digital en la gestión del capital humano, aprovechando la tecnología para potenciar el conocimiento organizacional**

La tecnología ha transformado profundamente la gestión del talento humano, donde el aprovechamiento de esta ha permitido potenciar el desarrollo organizacional y el direccionamiento de este importante recurso el capital humano, permitiendo desarrollar aspectos claves como:

*La automatización de procesos*, esta opción ha permitido organizar de mejor manera la gestión de selección, evaluación y desempeño, pagos de nómina y entrega de beneficios, todo en forma masiva y eficaz permitiendo tener oportunidad para una optimizar más actividades del recurso.

*Análisis predictivo*, donde las organizaciones tienen acceso a una gran cantidad de información necesaria y complementaria para generar análisis que permitan tomar decisiones más acertadas referentes a la gestión del capital humano o prevenir la necesidad de capacitaciones orientadas a la mejor funcionalidad de cada puesto de trabajo.

*Plataformas de gestión*, esta herramienta ha permitido realizar reclutamiento, análisis y selección, capacitaciones laborales, seguimiento de desempeño etc. Todo en un solo proceso y sin importar el volumen ni el tiempo ya que estos procesos se pueden realizar de manera automática inclusive en horarios nocturnos o fines de semana, entregando a la organización el resultado del proceso de acuerdo a las variables requeridas para un puesto de trabajo a los finalistas con un análisis más eficiente.

*Trabajo remoto*, la tecnología y la revolución digital ha permitido a las organizaciones lograr desarrollo continuo y permanente durante el tiempo o espacio que antes no se producía debido a los tiempos de receso o descanso del recurso humano, la revolución industrial se ha medido en momentos de extremas condiciones, como el momento de la pandemia mundial provocada por el COVID , que minimizo el trabajo directo de las personas manteniéndose solo por medio de la herramientas digitales, esto fortaleció y confirmo el avance de la tecnología.

**Figura 5**

*La revolución tecnológica y el recurso humano*



*Fuente. Elaboración propia*

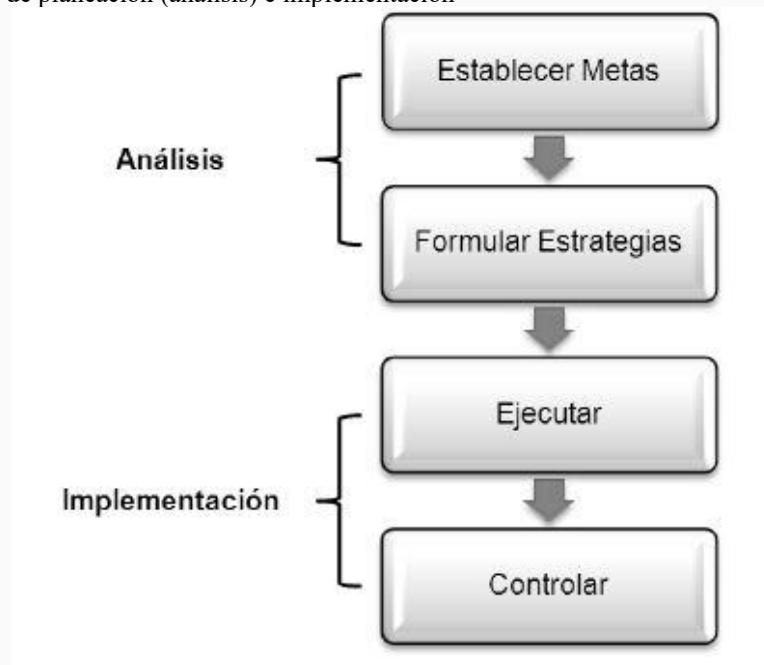
### **Formulación, análisis y elección de estrategias**

La planeación estratégica es parte de todo proceso administrativo donde se definen las estrategias y se seleccionan las mejores alternativas para alcanzar los objetivos y metas propuestas por la organización y alcanzar un crecimiento económico, hay que tomar en cuenta que la planificación es dinámica y es un proceso estratégico que nunca termina, a menos que la organización ya no desee crecer e inicie su decrecimiento total.

Luego de un examen minucioso de la organización, su situación, motivos, consecuencias y aspectos prioritarios se plantean metas y objetivos que permitan a la organización crecer y desarrollar capacidades, características, fortalezas únicas y muy distintivas con respecto a su entorno organizacional; seleccionando estrategias y acciones a corto y a largo plazo, donde los resultados son el producto de un trabajo en conjunto de todos los miembros de una organización.

**Figura 6**

Proceso de planeación (análisis) e implementación



Fuente. Rojas-Miguel & Medina-Laura (2012)

### Implementación de estrategias en una organización

La implementación estratégica es poner en acción el plan de actividades a ejecutar, esta implementación de las estrategias formuladas requiere que todos y cada uno de los miembros de la organización se involucren y comprometan para efecto del plan estratégico, pero existirá un líder quien se encargará de la formulación, implementación y el control de cumplimiento.

El liderazgo es parte muy esencial en la implementación de las estrategias debido a que se hace un resumen completo y muy minucioso de todo el proceso realizado en las etapas anteriores, y de eso dependerá el éxito o fracaso de las estrategias formuladas.

Una implementación deficiente de las estrategias conlleva a que el proceso administrativo se vuelva difícil de controlar, con riesgos tanto administrativos como organizacionales.

La implantación estratégica supone el uso del diseño organizacional, es decir, el proceso de decidir la forma en que una empresa debe usar y combinar la estructura organizacional, la estructura organizacional asigna a los miembros de la organización tareas y funciones específicas creadoras de valor mismas que deben estar vinculadas de tal manera que

aumenten la eficiencia, calidad, innovación y eficacia de respuesta al cliente. (CHARLES W.L & GARETH R. JONES, 2011)

### **Síntesis de la unidad**

La planificación estratégica es un conjunto estructurado de varios procesos sistemáticos planteados de manera cronológica de acuerdo a la necesidades de la organización, donde se definen objetivos a largo plazo y propone estrategias alcanzables según los recursos que asignan, todo esto implica realizar un análisis del entorno interno y externo de la organización, identificando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la estructura organizacional, definiendo estrategias y planes de acción a seguir para que las estrategias planteadas permitan una toma de decisiones acordes a los recursos asignados, permitiendo a la organización adaptarse y tener éxito en un entorno de cambios permanentes y cada vez más exigente, la tecnología ha influido mucho en el desarrollo organizacional, dando pasos gigantescos en su prosperidad, uno de los recursos que más valor adquirido por su gran aporte y considerado como un capital, es el recurso humano, que la tecnología en su avance revolucionario ha logrado realizar procesos a gran escala y de mucha eficiencia y en menor tiempo, con mucha eficiencia que las asignaciones y evaluaciones de desempeño laboral son más optimas y muy eficientes, permitiendo crear diversidad en múltiples actividades de gestión de recursos humanos en todas las áreas. El análisis de las estrategias y la implantación de estas, el seguimiento, el compromiso de todos los integrantes de la organización y el control eficiente en su aplicación son para crear o aumentar la eficiencia en la calidad de productos o servicios que una organización.

## Autoevaluación

1. ¿La planificación estratégica plantea objetivos a largo plazo?  
Si ( ) No ( )
  2. ¿La planificación estratégica se caracteriza por ser un proceso sistemático y \_\_\_\_\_?  
Eventual Continuo
  3. La planificación estratégica proporciona una \_\_\_\_\_  
Teoría administrativa guía para la toma de decisiones
  4. ¿El objetivo de las estrategias es generar una ventaja competitiva?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  5. La cadena de valor está formada por actividades de soporte y \_\_\_\_\_  
Actividades primarias actividades varias
  6. ¿El objetivo principal de la planificación estratégica es lograr obtener el mayor rendimiento de los recursos internos de una organización?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  7. La misión, organizacional es una declaratoria duradera de los propósitos que distingue a una organización de \_\_\_\_\_  
Otras similares algunas entidades de estado
  8. La cadena de valor es el proceso de transformación que le agregan valor al producto  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  9. La automatización de procesos, permite organizar de mejor manera la gestión de talento humano  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
  10. El liderazgo es parte muy esencial en la implementación de las estrategias.  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

## **Unidad II**

### **Dirección y Proceso de la Planeación Estratégica**

#### **Introducción a la unidad**

El punto de partida de toda planeación debe ser la visión de la compañía, el sueño que la organización espera encontrar en el trayecto de su vida organizacional, y ante todo las proyecciones deben ser actividades reales medible y posibles de realizar, y con todo esto también debemos tomar en cuentas aquellas afectaciones lejos de nuestro control las afectaciones externas, aquellas que no podemos controlar y tan solo podemos tener planes de posibles acciones que nos servirán como contingencia, y todo esto nos preparamos para presentarnos a su público objetivo con quienes vamos a contar para que la organización pueda volverse sustentable y tener una ventaja competitiva, con los productos de calidad.

para todo esto se deberá presentar objetivos estratégicos con estos a su vez se generará las estrategias actividades que me ayudan a definir cómo voy a lograr los objetivos estratégicos, donde el trabajo en equipo se vuelve muy fundamental para que el plan estratégico sea fácil seguirlo y además si las estrategias se han definido de manera adecuada las actividades de planificación dirección aplicación, seguimientos y control permitirá que todo lo planificado se haga realidad.

Las estrategias deben estar claras al igual que los objetivos planteados, para entender como implementar el plan estratégico con los indicadores de gestión que me avisan si se están o no cumpliendo las metas planteadas, teniendo bien definidos los responsables y los objetivos planteados, para lograr los objetivos estratégicos que beneficien a la organización

La dirección estratégica debe tener valores que se comparten como una herramienta muy importante para promover el cambio y lograr la efectividad de la implantación efectiva de estrategias que se proponen en el plan estratégico, para lograr que los valores compartidos sean una herramienta efectiva se debe diseñar una matriz de valores compartidos, donde una vez identificadas la visión y misión de la organización los gerentes y administradores ejercen influencia directa sobre los valores y creencias que identifican a la organización. (Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

## **Desarrollo de contenidos**

### **Direccionamiento estratégico**

Está integrado por los principios estratégicos, la misión y la visión de la organización, estos principios son valores y creencias que identifican a la organización son el soporte de la cultura organizacional. (Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

### **Definición de direccionamiento estratégico e importancia**

El direccionamiento estratégico es un proceso mediante el cual una organización establece y define su misión, visión, valores, objetivos y estrategias que deberán ser claros, precisos y sobre todo deben ser conocidos por todos los miembros de la organización, donde la misión es la razón de ser de la organización, señala lo que la organización hace, la visión es básicamente la idea que tiene la organización de lo que desea ser en el futuro a largo plazo y deberá ser medible.(Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

Es de gran importancia que los directivos de las organizaciones presten vital interés a los cambios organizacionales, apoyen el plan de mejora continua y asignen los recursos que se requieran para su efecto, donde es importante identificar a los encargados de las diferentes áreas que serán quienes hagan el seguimiento y control de ejecución de las estrategias, mismas que si se hacen de manera eficiente y permanente se generara una ventaja competitiva que permite hacer de una organización con gran participación en el mercado. (CHARLES W.L & GARETH R. JONES, 2011)

### **Características, ventajas y limitaciones del direccionamiento estratégico**

El direccionamiento estratégico hace referencia a las técnicas de planeación de productos y mercados, centrados en los conceptos de conjunto de inversiones y productos de una empresa o conglomerados frente a la posición competitiva de una empresa.(Wilson *et al.*, 2022)

Las ventajas del direccionamiento estratégico son: *Claridad y alineación*; permite tener una visión clara de los objetivos de la organización, permite alinear todas las actividades y decisiones con esos objetivos. *Enfoque en resultados a largo plazo*; permite que la

organización se centre en metas a largo plazo y no solamente reaccionar a estímulos del momento, esto promueve la planificación a largo plazo. *Mejora el desempeño*; establece objetivos claros y medibles y proporciona un marco para evaluar el desempeño, la eficacia de la organización y la identificación de las áreas de mejora para la toma de decisiones optimizando los resultados. *Adaptabilidad*; Permite que la organización se adapte y responda de manera efectiva a los cambios en su entorno externo que está en constante cambio en función de nuevos desafíos y oportunidades. *Comunicación y compromiso*; Facilita la comunicación efectiva entre la misión, visión y los objetivos de la organización en todos los niveles donde fomenta el compromiso de los empleados en una causa común. *Aprovechamiento de recursos*; Ayuda a la organización aprovechar de manera más eficiente sus recursos y capacidades alineados a los objetivos y prioridades de la organización. *Competitividad*; Promueve una ventaja competitiva sostenible enfocando los esfuerzos de la organización en áreas donde puede diferenciarse y crear valor de manera efectiva.(Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

### **Stakeholders, objetivos y valores corporativos**

*Los Stakeholders* son individuos, grupos o entidades que tienen un interés en una organización o en sus productos o servicios, estas partes interesadas pueden incluir, pero no se limitan a empleados clientes, proveedores, accionistas, comunidad local, gobierno y grupos de interés externos, pueden tener diferentes niveles de influencia y pueden estar directamente involucrados en las operaciones de la organización o tener un interés indirecto pero significativo en su desempeño y resultados.

*Objetivos corporativos*; son los objetivos corporativos, metas específicas que una empresa u organización establece para lograr un período determinado, estos suelen estar relacionados con el propósito fundamental de la organización y se diseñan para guiar sus actividades y decisiones en la búsqueda de ese propósito, junto al crecimiento financiero, de mercado, eficiencia operativa, mejora de la innovación, responsabilidad social corporativa y la satisfacción del cliente.

*Valores corporativos*: Son los principios fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de una organización, estos valores representan las creencias y normas éticas importantes que ayudan a establecer su cultura e identidad a la organización, también son los que proporcionan una guía para las acciones y decisiones de la organización

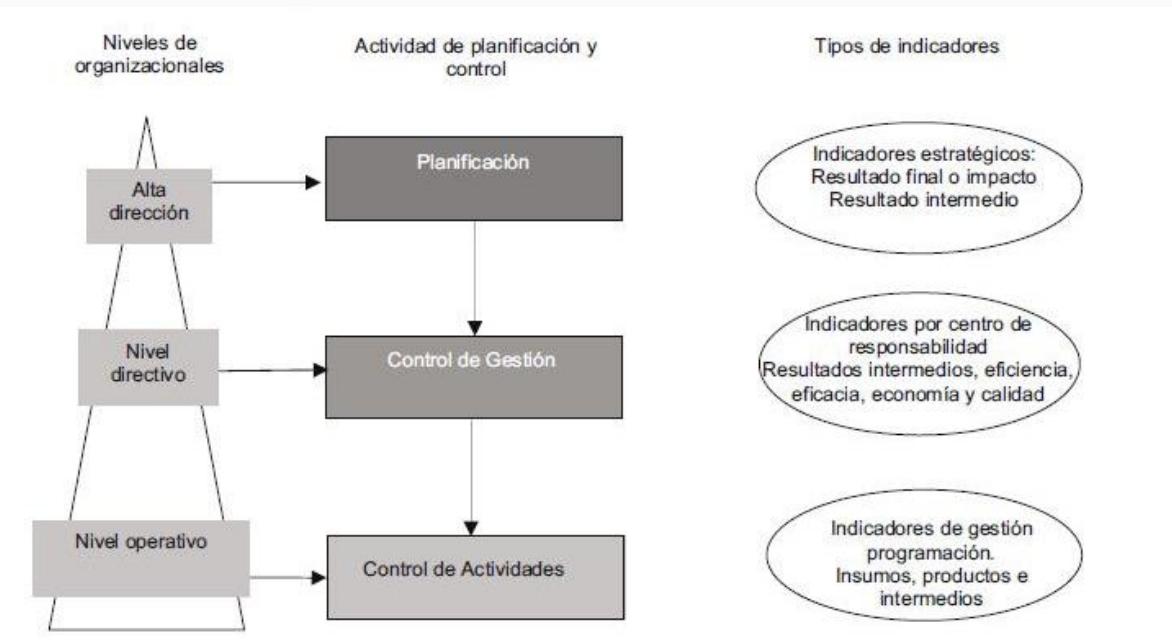
internamente como con los Stakeholders externos. (CHARLES W.L & GARETH R. JONES, 2011)

### Estrategias y mapa estratégico

*Estrategias:* Son los medios para alcanzar los objetivos planteados en una planificación, de acuerdo a Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva, por tres razones muy importantes tales como: *liderazgo en costos*; gira entorno de la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos, *la diferenciación*; estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria dirigidos a consumidores insensibles a los precios, y *el enfoque*; producción de productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.(Wilson *et al.*, 2022)

*Un mapa estratégico:* es una herramienta visual que comunica las estrategias de una organización, mostrando relaciones causales entre los diferentes componentes de su plan estratégico, generalmente se utiliza el Balanced Scorecard (BSC) ayuda alinear los objetivos estratégicos en las diversas áreas de la organización (Kaplan, 2004)

**Figura 7**  
*Proceso actividades de la planificación estratégica*



Fuente. Adaptado de Robert Anthony (1998)

## **Herramientas administrativas y gerenciales**

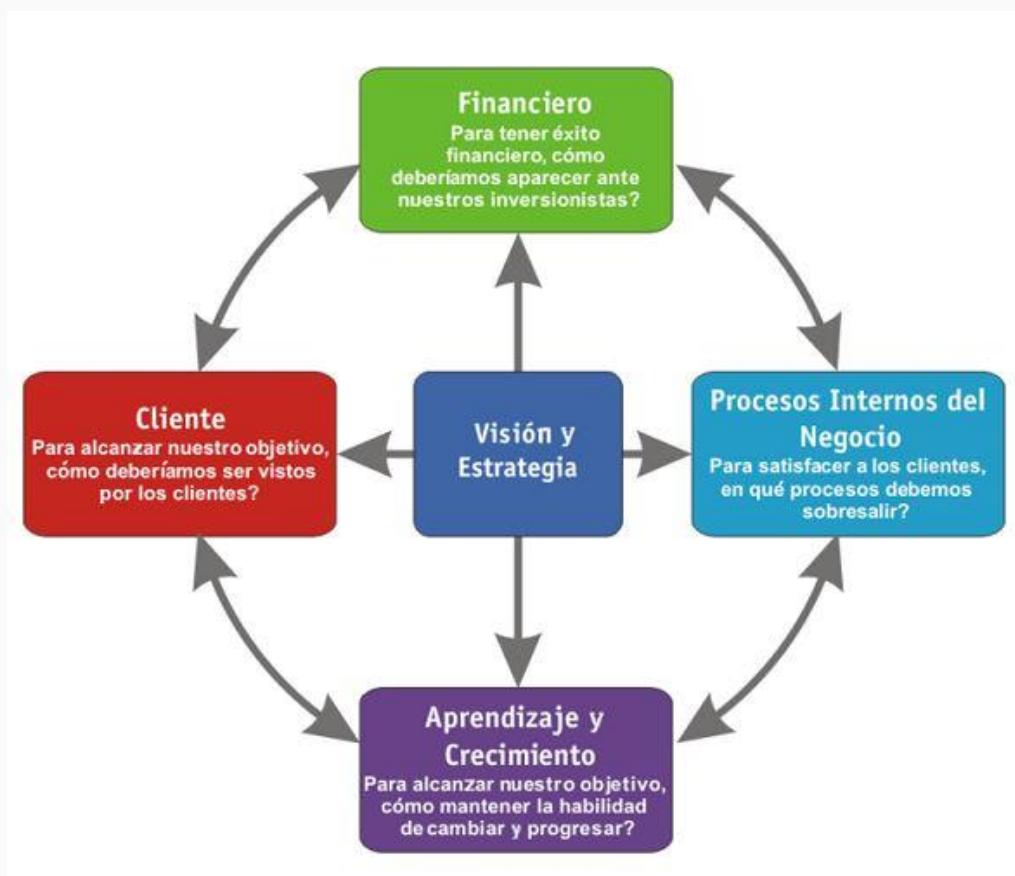
Las herramientas gerenciales son técnicas, métodos sistemas utilizados por los gerentes y líderes organizacionales para planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de su empresa, estas herramientas proporcionan marcos estructurados y procesos que ayudan a los gerentes a tomar decisiones y a gestionar de manera más efectiva los recursos disponibles están herramientas pueden ser tales como:

- A) FODA; permite identificar Fortalezas Oportunidades Debilidades y amenazas de una organización, determinando así los aspectos de impacto interno y externo
- B) ESPINA DE PESCADO; ayuda a identificar las posibles causas de un problema para tomar medidas correctivas.
- C) MATRIZ DE PRIORIZACIÓN; facilita la clasificación prioritaria de tareas o proyectos en función de su urgencia.
- D) CUADRO DE MANDO INTEGRAL; (Balanced Scorecard) proporciona un marco referente para interpretar la visión y la estrategia de una organización en objetivos e indicadores medibles en cuatro perspectivas: financieras, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento organizacional.
- E) BENCHMARKING; compara los procesos, prácticas y resultados de una organización con los de otra empresa líderes en la industria e identificar áreas de mejora.
- F) ANÁLISIS COSTO BENEFICIO; Evalúa los costos y beneficios asociados con una decisión o proyecto para determinar la viabilidad y rentabilidad.
- G) GESTIÓN DEL TIEMPO; incluye técnicas y herramientas para planificar, organizar y controlar el tiempo de manera eficiente.
- H) GESTIÓN DE PROYECTOS; planifica ejecuta y controla proyectos de manera eficaz mediante técnicas metodológicas como el camino crítico o la técnica de Revisión y evaluación de programas.(Kaplan, 2004)

## Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard (BSC), orienta el rumbo que debe tomar la organización a la hora de tomar decisiones que serían evaluadas según los diferentes objetivos establecidos, el BSC es un medio para implantar todas las decisiones estratégicas de la empresa, ya que si no realiza seguimiento ni evaluación es muy difícil que exista una buena ejecución estratégica, el BSC permite enlazar estrategias, objetivos con el desempeño y resultados a través de cuatro áreas críticas para cualquier organización. (Wilson *et al.*, 2022)

**Figura 8**  
*Balanced Scorecard*



Fuente. (Wilson *et al.*, 2022)

## El Coaching gerencial

El coaching gerencial representa un medio estratégico que busca la superación personal, con el propósito de ser más productivo, es el acompañamiento o guía, es un profesional con instrucción, formación especializada y conocimientos de técnica (Lozano, 2008)

**Figura 9**  
*Acompañamiento coaching*



Fuente. (Lozano, 2008)

### **Just in Time**

Justo a tiempo es el significado de *justo in time*, este método es un sistema de gestión de inventarios, originario de Japón, en 1980 implementado por la empresa automotriz Toyota, para luego ser replicado en varios sectores industriales debido a su gran eficacia, la clave de este sistema es que se hacen varios pedidos pequeños de productos frecuentes y así lograr despachar o vender conforme llegan de la fábrica o distribuidor y no tener que almacenar o embodegar reduciendo los costos de almacenamiento y los procesos que conlleva.

Existen dos aspectos muy importantes que debemos tener en cuenta para que se cumpla este sistema:

*Hacer los pedidos de manera previsoria*; es decir que no se deberá pedir menos de lo que normalmente se vende porque puede hacer falta producto y no pedir tampoco en demasiada únicamente lo que rota el producto porque podríamos tener en exceso y por ende almacenar producto y hasta quedarnos sin poder venderlo.

*Las entregas deben ser rápidas, frecuentes y flexibles*; Ya que no tenemos lugar de almacenamiento necesitamos que los productos leguen rápido y poder entregarlos inmediatamente todo según las fechas acordadas tanto de recepción como de entrega, un retraso de cualquiera de estos provocará una pérdida de venta y de clientes.

Esta técnica es efectiva si se cumplen estos requisitos, como ventaja es que siempre va a existir rotación de producto y disminuye costos de almacenamiento, a la vez genera expectativa en el consumidor debido a que este sabrá qué sino adquirió un producto en ese momento pueda que ya no lo vuelva a ver disponibilidad del mismo, es un sistema flexible que se adapta rápidamente a los cambios, entregas rápidas de productos. Las desventajas pueden ser que nos quedemos sin stock debido a una mala previsión de producto o sobredemanda, los retrasos en los despachos por que el proveedor tiene inconvenientes imprevistos y no llegan a tiempo los pedidos, generando un caos en todo este sistema.

**Figura 10**  
*Just in time*



*Elaboración propia.*

### **Reingeniería.**

Se considera a la reingeniería como un enfoque de gestión, que busca mejorar los procesos de eficiencia y rendimiento dentro de una organización, mediante el análisis de los procesos existentes sean para adecuarlos o eliminar aquellos procesos que no ayudan en la ejecución eficiente, teniendo así cambios radicales, cambios que muchas organizaciones no les agrada, debido que la reingeniería no compone nada inicia todo desde el inicio y solo a si generar valor con los nuevos procesos, capacitando al personal, hace el control de avance de los procesos, cambios notorios en la eficiencia de la organización, rediseño de puestos de trabajo, mejora la toma de decisiones, mayor receptibilidad en el mercado.

**Figura 11**  
*Características de la reingeniería*



Elaboración propia.

### **Downsizing, Benchmarking, Outsourcing, Seis Sigma**

*Downsizing*; esta es una estrategia empresarial que usan para reducir trabajadores, y a veces también eliminando los puestos de trabajo y de esta manera reducir costos operacionales, debido a la poca demanda, mala situación financiera y avances tecnológicos que obliga a las organizaciones a tener que adaptarse y obtener rentabilidad para poder subsistir. Todo esto también puede ser contraproducente debido que a quienes se quedaron trabajando tendrán que enfrentar sobrecarga laboral y una desmotivación total.

*Benchmarking*; esta herramienta que consiste en comparar y medir tanto la parte operacional y de gestión con empresas de gran prestigio y trayectoria, con el objetivo de alcanzar esos niveles o hasta de mejorarlo siguiendo los siguientes aspectos:

- Identificar áreas de mejora, se ubica los aspectos específicos que se desean cambiar o mejorar y determina los cambios adoptar.
- Escoger referentes, se analiza en el entorno de la empresa las organizaciones a las cuales se desea tener como ejemplo o modelo a seguir.

- *Recopilar información*, esto implica que se obtenga información concerniente a las áreas a mejorar de los referentes y propia.
- *Analizar y comparar*, se realiza un análisis comparativo con los datos obtenidos para plantear los cambios operacionales o de gestión a mejorar.
- *Establecer objetivos*, se plantean nuevas metas que permitan lograr una operación de mejor desempeño de la organización.
- *Seguimiento y control*, se mantiene un continuo seguimiento sobre la ejecución y cumplimiento de las nuevas estrategias y un control permanente para asegurar el cumplimiento de objetivos planteados con el Benchmarking.

Esta técnica puede aplicarse en toda la organización o por departamento o áreas, de manera interna o únicamente puede ser aplicado a las áreas de impacto externo de la organización.

*Outsourcing*, esta es una técnica muy conocida como la externalización, cuya acción consiste en realizar subcontratos con determinadas organizaciones de especialización o simplemente porque resulta menos costoso el pagar a terceros que hagan ciertas actividades que realizarlo por sí misma, sin embargo esto puede tener algunos desafíos en el largo plazo debido a que se crea una dependencia de terceros, pérdida de control sobre algunas funciones, el riesgo de control de calidad y seguridad de información, por eso es muy necesario hacer un análisis consensuado de todos los aspectos antes de recurrir a esta técnica.

*Seis Sigma*, es un método que se refiere específicamente a los estándares de calidad y a todo lo que concierne, la mejora continua, identificar y corregir errores de procesos optimizarlos, todo con el objetivo de obtener una calidad excelente, tomando en cuenta que esto implica tener estándares de calidad muy altos como un 3,4% de fallas en un millón, comúnmente esta técnica se usa en empresas de manufactura o servicios, para optimizar procesos, reducir costos, incrementar nivel de satisfacción del cliente y mejorar la competitividad, esto implica ciertos pasos a seguir como:

- Definir, ubicar el problema y establecer parámetros a mejora
- Medir, recopila datos importantes sobre el desempeño usando datos estadísticos
- Analizar, identifica la causa y el efecto de los problemas a ser mejorados.
- Mejorar, implementar acciones para optimizar el desempeño del proceso

- Controlar, monitorear continuamente las adopciones o cambios realizados para asegurar eficacia y eficiencia a largo plazo.

### **Proyectos tácticos y estratégicos**

Son dos modelos de diferentes iniciativas, estos se aplican en algunas organizaciones dependiendo de los objetivos de la empresa.

*Los proyectos estratégicos;* este tipo de proyectos están alineados a los objetivos planificados a largo plazo de una organización y su principal meta es contribuir a la creación de la misión y visión empresarial. Se centran en factores de alto impacto que pueden tener que pueden tener repercusiones muy significativas en el futuro de la empresa.

*Los proyectos tácticos;* están orientados a la implementar de las acciones específicas para alcanzar objetivos de corto o mediano plazo dentro de una organización, se encuentran en un nivel intermedio entre la estrategia general y las actividades operativas, sirviendo de nexo entre las dos, permitiendo traducir las estrategias de alto nivel en acciones concretas y prácticas que impulsen el logro de metas más inmediatas.(Kerzner, 2017)

### **Importancia y características**

*Importancia:*

- La planificación como prioridad tiene organizar la secuencia de las funciones administrativas
- Transitividad, como una actividad que penetra y afecta todas las funciones del total de la organización
- Ayuda a lograr el uso efectivo de los recursos y más cuando son escasos
- Direcciona de manera objetiva los recursos disponibles
- Minimiza el riesgo de mal uso de recurso y materiales
- Previene de manera eficiente la capacidad de ajustarse a necesidades y situaciones cambiantes

*Características:*

- La originalidad organizacional en su diseño
- Ser un proceso claro y simple
- Referente al futuro

- Señala acciones específicas
- Involucra la necesidad de cambiar la situación actual por otra mejor
- Plantea expectativa realistas y alcanzables

(Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

### **Matriz de correlación**

la matriz de correlación es una herramienta estadística que se usa en el desarrollo de aspectos financieros, económicos y sociales, muestra el direccionamiento o tendencia de dos variables y permiten entender de qué manera se relacionan dos aspectos o temas diferentes entre sí y con aspectos en común a la vez, esto permite tomar decisiones de manera más eficiente y actual, ya que los datos que se manejan son coeficientes de correlación de distintas variables, esta manera de presentar datos e información ayuda de manera rápida sin importar la cantidad de información que se maneje, debido a la facilidad de generar patrones con las variables y sus datos estadísticos con los que se maneja, tiene aspectos específicos que debe tener una matriz de correlación pero se pueden adicionar otras variables que permitan obtener la información y generar el análisis respectivo:

**Figura 11**  
*Ejemplo matriz de correlación*

	Edad	Ingresos	Educación	Satisfacción laboral
Edad	1	0.5	0.3	0.2
Ingresos	0.5	1	0.8	0.6
Educación	0.3	0.8	1	0.4
Satisfacción laboral	0.2	0.8	0.4	1

En este ejemplo, podemos ver que los ingresos y la educación tienen una fuerte correlación positiva de 0,8. Esto significa que las personas con mayores niveles de educación tienden a tener mayores ingresos.

La edad y los ingresos también tienen una correlación moderadamente positiva de 0,5, lo que sugiere que los ingresos aumentan a medida que la gente envejece. Pero la correlación entre la edad y la satisfacción laboral es sólo de 0,2, lo que demuestra que la edad no es un factor predictivo fuerte de la satisfacción laboral.

Fuente: Pimentel (1999)

## **Plan operativo y estratégico**

El plan operativo y el estratégico son dos aspectos muy importantes dentro de la planificación, es decir si no existe el pensamiento, las ideas, el análisis que propuestas estratégicas se plantean como objetivos y metas para la organización junto a un proceso sistemático de actividades y rigurosamente elaborado según las necesidades más prioritarias de la organización. donde el accionar a corto y mediano plazo nos dará el resultado esperado a largo plazo, siempre y cuando se realice su aplicación de manera eficiente y se mantenga un seguimiento y control permanente, junto al compromiso de todos los miembros de la organización.

*El plan estratégico;* comprende el trabajo intelectual que plantea una serie de ideas mediante las cuales se plantea llegar a una meta establecida producto del análisis situacional de la organización, donde se observa las políticas, estrategias, recursos o cambios que se requieren para la establecer la orientación de una organización, junto a los impactos de factor interno y externo de la organización, que nos direcciona hasta la misión, visión y valores institucionales, que deberán ser la base con la cual se propone la reestructuración modular de las metas y objetivos organizacionales.

Planeación táctica; se desarrolla en función de la planificación estratégica, tiene una directriz específica según las decisiones y acciones que requiera el plan estratégico, encargándose de la dirección y coordinación de las actividades a realizar.

*El plan operativo;* nace de la planeación táctica y es el que se encarga de la ejecución de las estrategias planteadas todas encaminadas a lograr el objetivo o metas planificadas dentro de la estructura general de la organización, es prescindible reconocer que una vez que se procede a realizar el plan operativo este parte desde las propuestas que el plan estratégico plantea, donde van a surgir un sinnúmero de actividades tácticas y operativas, ya que entre las dos planificaciones estratégica y operativa debemos tener en cuenta que debe existir un vínculo una relación estrecha para no perder el objetivo general de toda la planificación empresarial y esto nos permite hacerlo la *planificación táctica organizacional*.

## **Diferencia entre plan estratégico y plan operativo**

El plan estratégico:

- Largo plazo, observa los resultados

- Que hacer y cómo hacerlo a largo plazo
- Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo
- Grandes lineamientos de aspecto general
- Incluye la misión, visión, valores institucionales, objetivos, estrategias y política

El plan operativo:

- Corto y a mediano plazo
  - Qué, cómo, cuando, quién, dónde y con que, se realizará
  - Énfasis en los aspectos del día a día
  - Incluye objetivos, metas actividades y plazos con sus responsables.
- (Pimentel, 1999)

### **El pensamiento estratégico**

El pensamiento estratégico comprende el proceso y análisis mental que los líderes empresariales o gerentes realizan para crear o estructurar planes y estrategias que permitan desarrollar un crecimiento de la organización, sin perder la posibilidad de ser flexibles y abiertos a cualquier adaptación o cambio del entorno empresarial.

el desarrollar el pensamiento estratégico es consecuencia del análisis situacional de una organización, y buscar una reestructuración con el objetivo de mejorar la situación actual con una gestión más eficiente.

### **Ventajas y desventajas de la Planificación Estratégica**

La planificación estratégica muchas veces es una tarea muy temida por las pequeñas empresas, pero no tiene que ser así, ya que las organizaciones de cualquier tamaño pueden desarrollar sus propios planes estratégicos muy bien enfocados y que proporcionen una orientación clara y adecuada a todos los miembros de la organización. los planes propuestos evalúan de manera muy minuciosa el entorno organizacional para que estén alineados a la misión de la organización y mediante un análisis del FODA, proponiéndose objetivos alcanzables y medibles, la planificación estratégica, a corto, mediano y largo plazo es un apoyo

para las empresas pequeñas para lograr poner en práctica y desarrollar conceptos fundamentales de funcionamiento que llevar el negocio a un nivel de éxito organizativo.

(Wilson *et al.*, 2022)

Las ventajas de una planificación estratégica en una organización:

- 1) Organizaciones proactivas y no reactivas
- 2) Establecer un sentido de dirección
- 3) Aumento de la eficiencia operativa
- 4) Incremento de la participación del mercado
- 5) Mayor permanencia en el mercado

Las desventajas de la planificación estratégica en una organización

- 1) Dificultades de aplicación
- 2) El proceso requiere mucho tiempo
- 3) Limitante por el alto costo para las pequeñas y medianas empresas

(Andre, 2019)

### **Niveles de la Planificación Estratégica**

Es aquella que se da a nivel institucional y constituye la toma de decisiones en una organización, por medio del análisis interno y externo con el fin de evaluar su situación presente y asegurar su direccionamiento al futuro, cuando la planificación se da a nivel institucional es hablar de las decisiones tomadas por la alta gerencia y como está a través de la comunicación organizacional desciende a los diferentes niveles jerárquicos de una institución, teniendo en cuenta el análisis interno y externo institucional, al igual que el factor ambiental de la organización que afecten o influyen directa o indirecta a la organización.

Toda organización necesita tener directrices o políticas que guíen y faciliten en su posicionamiento y su crecimiento mediante el análisis de sus afectaciones de aspectos tanto internos como externos

Dentro de la planificación estratégica existen tres niveles de planificación mismos que se desarrollan en conjunto con los administradores, gerentes, supervisores y jefes de cada área de gestión y de operación.

La planificación conlleva un proceso de toma de decisiones y por ende esto conlleva a que existan diferentes niveles para las decisiones y definir las estrategias a seguir, donde todos los departamentos se encargan de aportar con la información a los mandos de dirección, todas las actividades señaladas tendrán una ejecución de tiempo a corto mediano y a largo plazo.

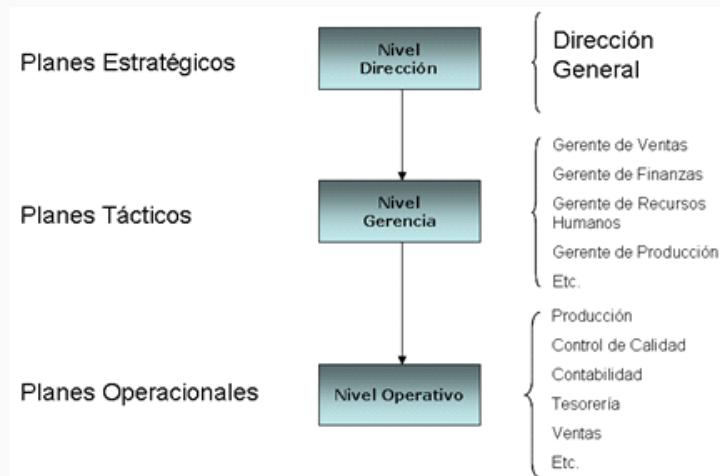
de acuerdo a la urgencia o requerimiento de la organización para poder realizar de manera sistemática todas las actividades, estos niveles son:

*Nivel de Planificación Estratégico:* comprende la elaboración de la situación de la organización, del momento mismo de cómo se encuentra la organización donde se evalúan las fortalezas oportunidades y debilidades de la organización, se realiza un mapa ambiental para saber en forma global desde la perspectiva de la alta gerencia cual es la situación de la empresa en el entorno y hacia dónde va la organización.

*Nivel de Planificación Táctico:* conocida también como departamental o funcional, que tiene que ver con la conversión de interpretación de estas decisiones estratégicas que tomaron en la alta gerencia, en planes concretos en cada nivel departamental y como cada uno de estos puede ayudar a la consecución de los planes estratégicos de la alta gerencia.

*Nivel de Planificación Operativa:* aquí se tiene la subdivisión de los planes tácticos que se hicieron en planes operacionales para cada una de las tareas previstas, es decir que mientras en el nivel institucional se opera con la incertidumbre proveniente del ambiente que rodea de la empresa, en el nivel intermedio se busca moderar para encaminar todo al nivel operacional.(Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

**Figura 12**  
*Niveles de planificación*



Fuente: Rojas-Miguel & Medina-Laura (2012).

## Árbol de problemas.

Cuando hablamos de un problema nos referimos a una realidad insatisfecha una situación que está generando un malestar en nuestra vida, pero también debemos entender que para un problema hay una solución.

El árbol de problemas se define como un diagrama que relaciona unos problemas con otros problemas que son generados por este y así sucesivamente, el nombre de árbol de problemas se viene debido a la forma en que están colocados los problemas y las consecuencias son las ramas del árbol, el tronco del árbol es el problema central del cual deseamos solucionar, mientras que sus raíces son todas las causas que podamos encontrar de cada uno de los problemas de esta manera podemos encontrar ciertas relaciones de problemas donde una solución puede a veces resolver más de un problema. Es decir, un árbol de

problemas es un esquema a manera de árbol que hace referencias a las causa y efectos de un problema en especial, donde las raíces son las causas, el tronco el problema central y las hojas son las consecuencias. No hay límites para la extensión de un árbol de problema, este está formado por tres partes, causas (raíces), problema central (tronco) y las consecuencias (hojas)

**Figura 13**  
*Ejemplo de árbol de problemas*



Fuente: Kerzner (2017)

Una vez identificado el problema se vuelve más fácil identificar la raíz o la causa de dicho problema, esta herramienta diagnóstica es muy sencilla y práctica su aplicación, se la puede utilizar siempre que se desee y en cualquier ámbito debido a la facilidad para determinar su estructura y sus componentes.

### **Identificación de nudos críticos, de iniciativas y estrategias de solución**

El nudo crítico tiene una relación de causalidad puesto que si no identificamos la causalidad es difícil proponer la solución del problema, si el diagnóstico y la acción no están acordes a lo que se está realizando no se logra resolver ni plantear solución de un problema, por ello es muy importante determinar las causalidades del problema.

El nudo crítico se entiende toda aquello que perjudica el desarrollo eficiente de una organización en el logro de sus objetivos y metas, son causa claves que afecta positivamente el problema que se ha identificado. Un sistema de producción es tomar un insumo y transformarlo en un producto o servicio con un valor añadido, se mide las salidas del proceso actual y se compara con la meta, cualquier desviación retroalimentada al proceso o a su entrada, por eso es importante conocer los nudos críticos presentes en dicho proceso para poder cumplir con las metas y medir las desviaciones con decisiones adecuadas. (Silva, 2007)

### **La planificación operativa y políticas**

La planificación operativa establece claramente en si la aplicación de todo el plan estratégico conforme a los objetivos planteados, es decir cuando una organización define sus líneas de actuación, sus objetivos y acciones a tomar; Entonces están listos para que el equipo administrativo de la organización pueda continuar a la planificación operativa donde se plantearán, el cómo, quién y con qué se llevarán a cabo sus tareas previstas, donde su duración son a corto plazo, y constituyen un soporte para la planificación táctica y además fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas. La planificación operativa debe ser sencilla, fácil de entender para todos los participantes y permitir que se sepan las actividades que se van a ejecutar, tiene un alcance inmediato y local, distinguiéndose por definir las tareas operacionales y su problema principal es la eficiencia.(Wilson *et al.*, 2022)

Algunas organizaciones realizan su POA ( Planificación Operativa Anual), cada año o cada tres años donde se indican las acciones o actividades que deben ejecutarse todos los días,

para poder visualizar la carga de trabajo en determinadas áreas y poder equilibrarla, así se está consolidando la planificación estratégica refiriéndose a los caminos y acciones a seguir y así cumplir con los objetivos estratégicos definiendo la planificación operativa la cual se desarrolla paralela a las actividades del equipo donde la organización deberá ir analizando algunos aspectos.

Planificar operativamente es asignar tareas metodologías y recursos humanos y financieros para el logro de objetivos que cumplan con el plan estratégico de la organización.

Ejemplo: las empresas de sepelios que en la temporada de pandemia COVID 19 se volvieron en uno de los servicios esenciales, cada una posee una planificación estratégica la cual se planifica de manera operativa donde las actividades tienen concordancia con los objetivos, en año atípico como el 2020 las empresas tuvieron que adoptar protocolos y cuidados como: el distanciamiento social, el uso de mascarilla, reducción y rotación del personal, toma de temperatura al ingreso a las instalaciones, prohibición de entrada a personas con temperatura mayor a 37 grados.

*Políticas:* enunciados o acuerdos gerenciales sobreentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones, además de establecer los límites o rangos mediante los cuales hay que tomar una decisión. para lograr una correcta formulación de políticas de deben tomar en cuenta algunos aspectos como:

- Realizar un análisis de los aspectos estratégicos y los factores clave de éxito.
- Valorar las normas, procedimientos y relaciones asociadas con la actividad de la organización
- Definir y aprobar las políticas. (Rojas-Miguel & Medina-Laura, 2012)

## Síntesis de la unidad

La dirección estratégica es un proceso esencial para cualquier organización, que implica establecer valores institucionales, misión, visión, objetivos y estrategias claras. Estos elementos guían las acciones y decisiones de la empresa para lograr sus metas a largo plazo y mantener su nivel de competitividad en el mercado.

El direccionamiento estratégico, compuesto por los principios, objetivos y metas para definir la identidad y cultura organizacional, la empresa alinea sus actividades con los objetivos fundamentales para alcanzar los objetivos planteados, se centran en el liderazgo en costos y en la búsqueda de un factor diferenciador, con herramientas como el Balanced Scorecard, ayudan a visualizar y comunicar estas estrategias, estableciendo las causales y estrategias de mejora entre los diferentes componentes del plan estratégico.

Para implementar eficazmente la dirección estratégica, se utilizan diversas herramientas administrativas y gerenciales, como el FODA, la espina de pescado, matriz de priorización y el cuadro de mando integral, estas son herramientas que proporcionan marcos estructurados y procesos para la toma de decisiones y la gestión eficaz de los recursos disponibles. Además, existen prácticas como el coaching gerencial, el just in time, la reingeniería, el Downsizing, el benchmarking, etc. que pueden contribuir a mejorar la eficiencia y la competitividad de una organización en diferentes áreas.

Los planes estratégicos, tácticos y operativos son iniciativas importantes para la implementación y puesta en marcha de la planificación y dirección estratégica, el táctico está en estrecha relación con los planes estratégicos y operativos que tienen un impacto significativo en el futuro de la empresa.

La planeación estratégica guía a la empresa hacia sus objetivos mediante valores compartidos, estrategias claras y herramientas adecuadas.

dentro de la planificación estratégica existen tres niveles que permiten el completo desarrollo de la planificación y el éxito en sus resultados planificados.

Nivel planificación estratégico, es donde la situación presente de la organización se analiza y se basa estrategias, se observan lo referente a la misión visón y valores institucionales.

Nivel planificación táctica, se conjugan la planificación estratégica y la operacional, se interrelacionar los dos niveles, para asegurar su cumplimiento, control y seguimiento, de las actividades propuestas, para realizar las estrategias planteadas y lograr los objetivos de la organización.

Nivel planificación operativa, son las actividades y acciones a ejecutar para el cumplimiento de todas las estrategias dentro de la planificación, estas se efectuar a corto plazo cuyo efecto colateral se da a largo plazo dentro de la estructura organizacional.

Los nudos críticos son todo aquello que pueda afectar al correcto desempeño de la organización, incluyendo las actividades que se realizan de manera ineficiente.

El nudo crítico tiene una relación de causalidad donde se establece las motivaciones que generan un problema, y las consecuencias, solo así se podrán determinar posibles soluciones que permitan el buen funcionamiento de las acciones dentro de la organización y sus respectivas tareas tanto de gestión administrativa como operacional.

La planificación operativa establece la aplicación de todo el plan estratégico conforme a los objetivos planteados, es decir cuando una organización define sus líneas de actuación, sus objetivos y acciones a tomar; Entonces están listos para que le equipo administrativo de la organización pueda continuar a la planificación operativa donde se plantearán, el cómo, quién y con que se llevaran a cabo sus tareas previstas, donde su duración son a corto plazo, y constituyen un soporte para la planificación táctica y además fomenta la participación del personal en el establecimiento de metas.

### **Autoevaluación**

1. ¿La dirección estratégica incluye la definición de valores compartidos, misión y visión?
2. ¿Cuál es la importancia de alinear todas las actividades de la organización con sus objetivos fundamentales?
3. ¿Cuáles son las tres razones importantes según Michael Porter para desarrollar estrategias?
4. ¿Qué herramienta visual se utiliza para comunicar las estrategias de una organización?
5. ¿Cuál es el propósito del coaching gerencial?
6. ¿Qué implica el método Just in Time en la gestión de inventarios?
7. ¿Qué busca la reingeniería en una organización?
8. ¿Cuál es el objetivo del downsizing como estrategia empresarial?
9. ¿En qué consiste el Benchmarking y cuáles son sus pasos?
10. ¿Cuál es el enfoque de los proyectos tácticos en comparación con los estratégicos?

## **Referencias bibliográficas**

### **Bibliografía básica**

- Andre, S. (2019, julio 19). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica?* Actio.
- CHARLES W.L, & GARETH R. JONES. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA - ENFOQUE INTEGRAL* (Raúl D. Zendejas, Ed.; Novena, Vol. 1). South-Western.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale* (Dunod, Ed.; Dunod, Vol. 1). Dunod.
- Kaplan, R. S. , & N. D. P. (2004). *Strategy Maps: Vol. I* (Harvard Business Press, Ed.; Harvard Business).
- Kerzner, H. (2017). A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. *John Wiley & Sons*.
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Escuela de Administración de Negocios*.
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies: Vol. I* (Free Press, Ed.). Free Press.
- Pimentel, L. (1999). Raíces de la Planificación Estratégica. En *Luis Pimentel Villalaz. M.B.A.: Vol. I* (pp. 1-13).
- Rojas-Miguel, & Medina-Laura. (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos: Vol. I* (Ediciones de la U, Ed.; Imprenta Editores). Colombia.
- Torres, Z. (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Vol. I* (UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Ed.; EBOOK). GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Wilson, S., Estalin, A., & Mariela, A. (2022). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES. *EDITORIAL UNACH, Uno*, 1-210.  
<https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.56>

### **Bibliografía de consulta**

- Andre, S. (2019, julio 19). *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la planificación estratégica?* Actio.
- CHARLES W.L, & GARETH R. JONES. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA - ENFOQUE INTEGRAL* (Raúl D. Zendejas, Ed.; Novena, Vol. 1). South-Western.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale* (Dunod, Ed.; Dunod, Vol. 1). Dunod.

- Kaplan, R. S. , & N. D. P. (2004). *Strategy Maps: Vol. I* (Harvard Business Press, Ed.; Harvard Business).
- Kerzner, H. (2017). A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. *John Wiley & Sons.*
- Lozano, L. (2008). El coaching como estrategia para la formación de competencias profesionales. *Escuela de Administración de Negocios.*
- Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies: Vol. I* (Free Press, Ed.). Free Press.
- Pimentel, L. (1999). Raíces de la Planificación Estratégica. En *Luis Pimentel Villalaz. M.B.A.: Vol. I* (pp. 1-13).
- Rojas-Miguel, & Medina-Laura. (2012). *Planeación Estratégica Fundamentos y Casos: Vol. I* (Ediciones de la U, Ed.; Imprenta Editores). Colombia.
- Silva, D.; R. N. (2007). Nudos críticos de procesos gerenciales en unidades de producción. *Revista de la Facultad de Agronomía*, 547-576.
- Torres, Z. (2014). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: Vol. I* (UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, Ed.; EBOOK). GRUPO EDITORIAL PATRIA.
- Wilson, S., Estalin, A., & Mariela, A. (2022). PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES. *EDITORIAL UNACH, Uno*, 1-210.  
<https://doi.org/10.37135/u.editorial.05.56>

## Glosario de términos

1. **Benchmarking** : Proceso de comparación y medición del desempeño de una organización con empresas líderes
2. **Coaching gerencial**: Acompañamiento profesional que busca la superación
3. **Cuadro de Mando Integral (BSC)**: Herramienta visual que comunica las estrategias de una organización, mostrando causales.
4. **Dirección estratégica**: Proceso mediante el cual una organización establece y define su misión, visión, valores, objetivos y estrategias para lograr sus metas a largo plazo y mantener su competitividad en el mercado.
5. **Estrategias**: Medios para alcanzar los objetivos planteados en un plan
6. **Just in time**: Sistema de gestión de inventarios que busca reducir costos
7. **Misión**: Razón de ser de la organización, indica lo que la organización hace y cuál es su propósito fundamental.
8. **Reingeniería**: Enfoque de gestión que busca mejorar la eficiencia y el rendimiento
9. **Valores compartidos**: Principios fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de una organización
10. **Visión**: Idea que tiene la organización de lo que desea ser en el futuro a largo plazo.

## Solucionario autoevaluación

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	Si	La planeación estratégica se plantean objetivos a largo plazo debido a varios procesos a cumplir
2	continuo	Va en función de la gestión de mejora continua y permanente dentro de toda organización
3	Guía para la toma de decisiones	Debido al análisis minucioso de todas las áreas involucradas dentro de una organización
4	si	Las estrategias van de la mano del objetivo estratégico, que es el que busca cambiar y mejoras las condiciones actuales de una organización
5	Actividades primarias	Estas son las que permiten que el proceso productivo de la organización pueda generar un valor a su bien o servicio dando lugar a un producto de calidad
6	si	Ya que debido a la optimización de todos los recursos disponibles se van a generar productos de calidad y sin desperdicios
7	Otras similares	Ya que la misión enmarca la esencia misma de la entidad, donde se indica que hace, como, para quien generando un factor exclusivo y diferenciador
8	si	Todas las etapas de la cadena de valor están orientadas a obtener un excelente producto, pero generando un valor en el producto final
9	si	La tecnología permite realizar actividades con mayor eficacia y eficiencia, sin importar la cantidad de procesos que se tengan que realizar.
10	si	El liderazgo tiene la visión de cambio y mejora en la estructura empresarial, el desempeño, producción y crecimiento organizacional

Autoevaluación II		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	si	Está integrado por los principios estratégicos, la misión y la visión de la organización, estos principios son valores y creencias que identifican a la organización son el soporte de la cultura organizacional
2	Planeación estratégica	Secuencia interrelacionada de todas las actividades estratégicas dentro del plan
3	Liderazgo en costos, la diferenciación, el enfoque	de acuerdo a Michael Porter, las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva, por tres razones muy importantes tales como: <i>liderazgo en costos</i> ; gira entorno de la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos, <i>la diferenciación</i> ; estrategia que busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria dirigidos a consumidores insensibles a los precios, y <i>el enfoque</i> ; producción de productos y servicios que satisfacen las necesidades de grupos pequeños de consumidores.(Wilson <i>et al.</i> , 2022)
4	El mapa estratégico	Es una herramienta visual que comunica las estrategias de una organización, mostrando relaciones causales entre los diferentes componentes de su plan estratégico

5	Ser más productivo	El coaching gerencial representa un medio estratégico que busca la superación personal, con el propósito de ser más productivo, es el acompañamiento o guía,
6	Justo a tiempo	es un sistema de gestión de inventarios, la clave de este sistema es que se hacen varios pedidos pequeños de productos frecuentes y así lograr despachar o vender conforme llegan de la fábrica o distribuidor y no tener que almacenar o embodegar reduciendo los costos de almacenamiento
7	Mejorar los procesos de eficiencia	la reingeniería como un enfoque de gestión, mediante el análisis de los procesos existentes sean para adecuarlos o eliminar aquellos procesos que no ayudan en la ejecución eficiente
8	reducir trabajadores, y a veces también eliminando los puestos de trabajo	esta es una estrategia empresarial que usan para reducir empleados y puestos de trabajo y de esta manera lograr reducir costos
9	comparar y medir operaciones y de gestión empresarial de gran prestigio y trayectoria	con el objetivo de alcanzar esos niveles o hasta de mejorarlo
10	<p><i>Los proyectos estratégicos</i> están alineados a los objetivos planificados a largo plazo.</p> <p><i>Los proyectos tácticos;</i> implementan acciones específicas para alcanzar objetivos de corto o mediano plazo</p>	Son dos modelos de diferentes iniciativas, estos se aplican en algunas organizaciones dependiendo de los objetivos de la empresa.



## CAPÍTULO II

# SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

**DOI: 10.58299/UTP.215.C716**

**Verónica Estefanía Flores Villamarín**  
Instituto Superior Universitario Cotacachi  
[eflores@institutocotacachi.edu.ec](mailto:eflores@institutocotacachi.edu.ec)  
<https://orcid.org/0009-0006-6096-8533>

## **Resumen**

Los sistemas de organización empresarial se centran en la planificación de las empresas para alcanzar objetivos específicos. Los procesos administrativos han evolucionado de tal manera que prevalece la flexibilidad, productividad e innovación; es así también que, las tendencias empresariales tienen un enfoque de sostenibilidad, sustentabilidad y responsabilidad social. La planeación es un proceso administrativo enfocado en definir objetivos e implementar estrategias para dar cumplimiento a la planificación estratégica planteada, para lo cual, en el presente capítulo de identificarán las herramientas a ser implementadas de acuerdo al requerimiento de las empresas. En las empresas se identifica la importancia de la comunicación assertiva, el trabajo en equipo y la cultura organizacional eficiente ya que promueve la resolución de problemas, la innovación, el mejoramiento continuo y la transparencia para alcanzar resultados colectivos empresariales.

Palabras clave: estrategia, planeación, toma de decisiones, estructura organizacional, objetivos.

## **Abstract**

Business organization systems focus on planning companies to achieve specific objectives. Administrative processes have evolved in such a way that flexibility, productivity and innovation prevail; This is also why business trends have a focus on sustainability, sustainability and social responsibility. Planning is an administrative process focused on defining objectives and implementing strategies to comply with the proposed strategic planning, for which, in this chapter, the tools to be implemented will be identified according to the companies' requirements. In companies, the importance of assertive communication, teamwork and efficient organizational culture is identified since it promotes problem solving, innovation, continuous improvement and transparency to achieve collective business results.

Keywords: strategy, planning, decision making, organizational structure, objectives.

## **Introducción**

El desarrollo de los Sistemas de Organización Empresarial, son de gran relevancia en el ámbito empresarial, debido a que permite implementar técnicas y normativas en las diversas áreas, con la finalidad de: racionalizar recursos, desarrollar una cultura organizacional eficiente y, establecer elementos básicos de la administración, tomando en cuenta la relación que existe entre producción, costo, productividad eficiencia y rentabilidad.

La asignatura está compuesta por cuatro unidades, la unidad I denominada “Introducción a la administración y gerencia”, en la que se precisan las principales tendencias de las organizaciones, así como el campo y evolución de la administración, y los retos y responsabilidades de los administradores y gerentes en las organizaciones. La unidad II “Generalidades sobre planeación”, desarrolla las herramientas de planeación a ser implementadas en empresas en general. En la unidad III “Estructura y diseño organizacional”, se analizan los fundamentos de la estructura organizacional y las alternativas de diseño organizacional de acuerdo al tipo de organización y agrupamiento departamental. La última unidad IV “La comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones”, está enfocada en identificar y analizar temas relacionados con la comunicación humano y el trabajo en equipo.

### **Objetivos de la asignatura**

Aplicar el proceso de planeación mediante el uso de herramientas idóneas para alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

### **Sistema de competencias a desarrollar**

#### **Competencia**

Aplicar el proceso de planificación en las diferentes áreas de la organización, optimizando sus recursos con una actitud crítica, eficiente y de responsabilidad, utilizando herramientas idóneas para lograr la eficiencia en cada uno de los departamentos de la empresa.

## **Resultados de aprendizaje**

**Tabla 2**

*Resultados de aprendizaje.*

Logro o resultado de aprendizaje	Tipo de resultado/objetivo	Unidad Académica
Enlista la importancia de los gerentes y las habilidades empresariales.	Cognitivo	Unidad 1
Planifica actividades administrativas que permitan alcanzar los objetivos organizacionales, mejorando los procesos de la toma de decisiones.	Procedimental	Unidad 1
Establece los elementos básicos de la administración tomando cuenta las relaciones que existen entre producción, costo, productividad, eficiencia, utilidad y rentabilidad para un adecuado tratamiento en las diferentes organizaciones.	Cognitivo	Unidad 4
Propone estrategias de comunicación y trabajo en equipo para la mejora continua de los sistemas organizacionales	Procedimental	Unidad 4

Diseño de carrera (2023).

## **Orientaciones generales para el estudio**

En lo que se refiere a la asignatura *Sistemas de Organización Empresarial*, se contemplan cuatro unidades enfocadas en temas referentes a organizaciones, planeación, estructuras organizacionales, comunicación y trabajo en equipo.

Con la finalidad de emplear eficientemente el presente material de estudio, se sugiera aplicar técnicas de lectura, síntesis, aplicación de herramientas informáticas, uso de software aplicado a la administración, uso de estudios de caso con la finalidad de aplicar los conocimientos adquiridos y enfatizar en el aprendizaje práctico, en el que se realice el análisis y desarrollo de diversos casos que se pueden presentar en el ámbito empresarial.

## **Desarrollo de contenidos**

### **Unidad I Introducción a la Administración y Gerencia**

#### **Introducción a la unidad**

La presente unidad denominada *Introducción a la Administración y Gerencia*, está enfocada en dar a conocer desde una perspectiva global la administración, las organizaciones y el ámbito gerencial.

Es así que, varios de los temas a revisar son: la evolución de las teorías administrativas y los campos de estudio, las tendencias organizacionales, la administración y la gerencia como factores fundamentales de la actividad de las organizaciones y, la gerencia de las organizaciones.

En el presente capítulo, se realizará una ampliación de cada uno de los temas descritos anteriormente, esto con la finalidad de profundizar los conocimientos y mejorar su perfil profesional e incrementar la experticia en el ámbito empresarial.

### Desarrollo de contenidos

A continuación, se desarrollan cada uno de los temas a tratar en la presente unidad denominada Introducción a la Administración y Gerencia:

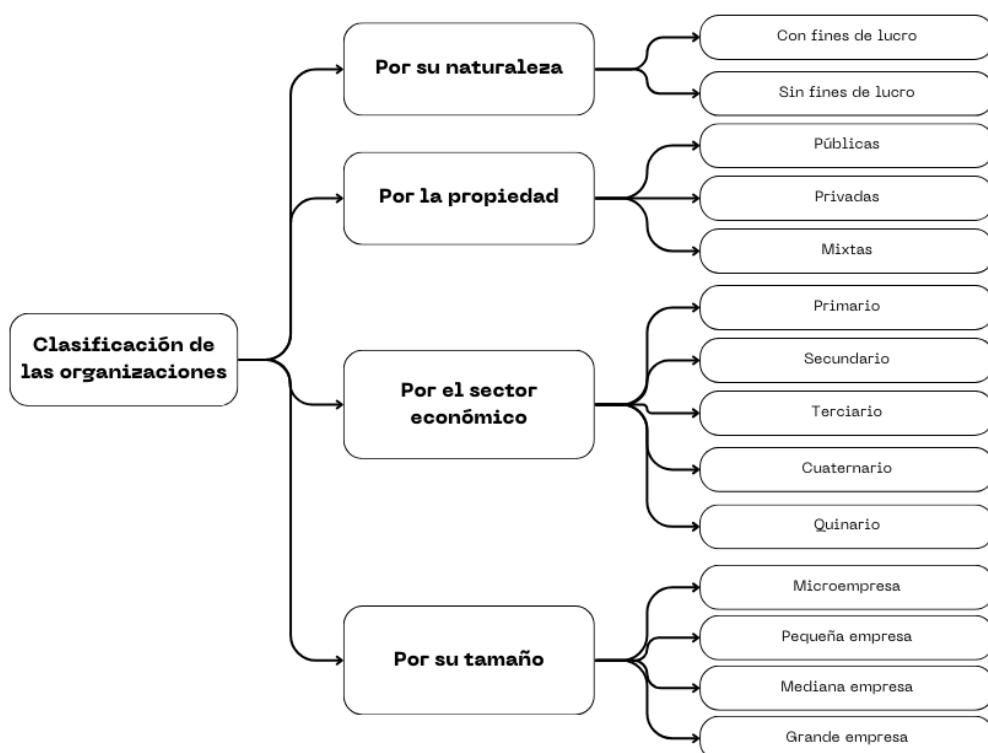
#### Las organizaciones y su administración y gerencia

Las organizaciones son entidades que determinan la demanda insatisfecha de uno o varios segmentos de mercado y en base a ello, ofertan un producto o prestan un servicio.

De acuerdo a Massie (1973) organización se define como “la estructura y asociación por la cual un grupo de seres humanos, asigna las tareas entre sus miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes”.

Las organizaciones al ser entidades que tienen como propósito ofertar un producto y/o prestar un servicio; y, se agrupan de acuerdo a la siguiente clasificación:

**Figura 14**  
Clasificación de las organizaciones



Fuente: Elaboración propia

### **Por su naturaleza**

#### **Con fines de lucro**

El objetivo de las entidades con fines de lucro tal como su nombre lo indica, es obtener un rédito a cambio de ofertar un bien y/o servicio. De tal manera que, son aquellas en las cuales los propietarios, socios y/o accionistas usufructúan los beneficios de la actividad (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

#### **Sin fines de lucro**

Por el contrario, las organizaciones sin fines de lucro tienen como objetivo el beneficio colectivo de la sociedad, atención a grupos prioritarios, atención a problemáticas y/o actividades en beneficio de la comunidad, razón por la que, no tienen como finalidad obtener utilidades y se clasifican en: 1. Organismos no gubernamentales, 2. Fundaciones y/o 3. Asociaciones. En referencia a estas entidades Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) estipulan que organizaciones que los “beneficios de la actividad no son apropiados por agentes individuales, ya que no es esta la razón de su constitución, sino que tratan de atender una problemática social específica y las actividades organizacionales se desarrollan para beneficio de la comunidad” (pág. 13).

### **Por la propiedad**

#### **Pública**

Las organizaciones públicas son aquellas que ofertan un producto o prestan un servicio específico del Estado y para lo cual desempeñan funciones de la gestión estatal, siendo parte de estas entidades las empresas públicas, gobiernos descentralizados y todas aquellas que dependen directamente del Estado y, por ende, el funcionamiento de estas entidades está supeditada a la normativa pública vigente.

Son aquellas empresas que son de propiedad del Estado, es decir, que el capital invertido proviene de los recursos gubernamentales; estas pueden ser estatales o municipales (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, pág. 19). Las organizaciones del Estado tienen como finalidad el bien común, defensa de intereses públicos, redistribución de la riqueza y el beneficiario es el público en general (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2007, pág. 258).

## **Privada**

Las empresas privadas son entidades cuyo aporte del capital proviene únicamente de socios, accionistas, inversionistas o propietarios, de manera que, no forman parte del gobierno; la dirección y gestión de estas empresas están a cargo de una persona denominada Administrador o Gerente (CEUPE, 2024). Estas organizaciones generalmente tienen como finalidad obtener utilidad a cambio de ofertar un producto y/o prestar un servicio.

Estas organizaciones son administradas financieramente de acuerdo a los requerimientos de las mismas, sin tener dependencia económica de recursos gubernamentales.

El sector privado está conformado por empresas privadas cuyo objetivo principal es generar rentabilidad mediante la oferta de productos y/o servicios a la colectividad; la toma de decisiones de estas empresas se rige a lo que se disponga en los comités administrativos y/o a lo que determine el nivel jerárquico superior y su funcionamiento está sujeto al cumplimiento de la normativa nacional empresarial.

## **Mixta**

Las organizaciones mixtas son aquellas que tienen aporte del capital de las entidades tanto la pública como la privada, no existe un mínimo porcentaje de aportación del capital para considerarse una entidad mixta, ya que basta únicamente con que sea la unificación de capitales. Las sociedades mixtas son consideradas como una compilación y combinación de fortalezas de los modelos de las entidades públicas y privadas, que tienen como objetivo principalmente el impacto social de emprendimientos, así como también están enfocados en el mejoramiento de la sociedad (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

Como aportantes de capital del sector público pueden ser considerados los Gobiernos Autónomos Descentralizados, Consejos Provinciales, entidades y organismos estatales, quienes conjuntamente con el sector privado aportan al capital y son los encargados de llevar a cabo de manera eficiente la gestión empresarial.

## **Por el sector económico**

### **Primario**

En el sector económico primario o también denominado agropecuario, se contemplan todas aquellas organizaciones que obtienen la materia prima de los recursos naturales ya sean

renovables o no renovables, esto con la finalidad de proveer con materia prima a otros sectores de la economía, los cuales requieren principalmente para la producción industrial; en este sector se agrupan principalmente las organizaciones dedicadas a la ganadería, agricultura, silvicultura, caza y pesca; no se consideran en estas actividades las de extracción de petróleo y el sector de la minería ya que pertenecen al sector económico secundario.

Este sector es aquel cuya actividad está enfocada con recolección o extracción y la transformación de recursos naturales; de la cual forman parte las entidades dedicadas a la agricultura, ganadería, pesca y la minería (UNIR, Universidad Internacional de La Rioja, 2024).

### **Secundario**

El sector económico secundario es también denominado industrial y es el encargado de transformar la materia prima obtenida por el sector primario en productos terminados, este sector se encarga de industrializar los recursos obtenidos como la materia prima para obtener un producto terminado.

Este sector económico se subdivide en dos sectores: 1. Industrial extractivo y 2. Industrial de transformación; el primer subsector comprende a las empresas que realizan actividades de extracción minera y petróleo; mientras que, en el segundo subsector están contempladas las empresas que se dedican al envasado de productos, embotellado de bebidas, fabricación de abonos y fertilizantes, elaboración de autos, etc. (Pérez, 2024).

El sector secundario también es conocido como el sector industrial, debido a que las empresas se dedican a la transformación de materias primas en bienes manufacturados para el consumo. Las empresas de construcción también forman parte de este sector (UNIR, Universidad Internacional de La Rioja, 2024).

### **Terciario**

En el ámbito empresarial las empresas que forman parte del sector económico terciario, son aquellas que ofrecen servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades demandantes de un determinado segmento de mercado a cambio de obtener una rentabilidad. De acuerdo a la UNIR (2024) las empresas del sector terciario o también denominado el sector de los servicios, son aquellas que prestan servicios para satisfacer las necesidades de la población. En

este grupo se engloba subsectores como: el comercio, las comunicaciones, la cultura, las finanzas, el turismo, el entretenimiento, el turismo o los servicios públicos.

El sector terciario es el encargado básicamente de la prestación de servicios a la población, entre ellos se destacan los siguientes: 1. Comercio: en el cual se contemplan las entidades que desarrollan actividades de compra y venta; 2. Comunicaciones: entidades que prestan un servicio de comunicación y/o telecomunicación es cual se establece a través de un sistema de telecomunicación con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes; 3. Servicios: están incluidas las organizaciones tanto públicas como privadas que ofertan servicios a la población; y, 4. Turismo: se incluyen las empresas dedicadas a ofertar servicios a los turistas.

Este sector se enfoca básicamente en la prestación de servicios u oferta de bienes intangibles, razón por la que es considerado como sector no productivo; mientras que, el sector primario y secundario son considerados sectores productivos; sin embargo, los tres sectores contribuyen a los ingresos de una región y/o país (Pérez, 2024).

### **Cuaternario**

Este sector económico surge a través de los cambios en la economía a nivel mundial, este sector contempla a las empresas que generan actividades técnicas, intelectuales y científicas; básicamente en épocas anteriores estas empresas estaban consideradas en el sector económico terciario, sin embargo, en la actualidad existe esta nueva clasificación.

Es relevante identificar que las empresas pertenecientes al sector cuaternario son aquellas que tienen como primordial objetivo la investigación, el desarrollo, la innovación, la robótica y el aprovechamiento de la tecnología.

De manera que, al este sector económico estar enfocado en la investigación, desarrollo e innovación I+D+i, aporta eficientemente a otras empresas pertenecientes a otros sectores económicos ya que está encaminado a reducción y aprovechamiento de los recursos, reducción de costos, incrementar la capacidad productiva, cambios en los procesos de producción, generación de nuevos productos, incremento en los réditos empresariales, mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios a ofertar, mejoramiento de las vías de desarrollo, entre otras.

Este sector económico es derivado del sector terciario, ya que está enfocado en la prestación de un bien intangible, sin embargo, existe la diferenciación en los servicios que se ofertan. Las empresas al ser entidades en constante desarrollo, crecimiento y expansión, utilizan los servicios que oferta el sector cuaternario, el cual tiene como finalidad la I+D+i el mejoramiento continuo empresarial.

### **Quinario**

En la evolución significativa en el tiempo surge la necesidad de crear este sector económico quinario, esto debido a los cambios tecnológicos y los cambios en la economía global. Este sector engloba a las entidades dedicadas a ofertar servicios altamente especializados y de alto valor añadido. Entre las actividades que se desarrollan en este sector están: Investigación y desarrollo (I+D) en diversos campos como la ciencia, la tecnología, la medicina y la ingeniería, educación superior y formación profesional avanzada servicios de consultoría, servicios de tecnologías de la información, servicios de salud especializados como la investigación médica, bioinformática, entre otros. (Bautista, Hernández, & Hernández, 2024).

Por otra parte, también se incluyen en este sector las empresas dedicadas a sostener el eficiente funcionamiento de la sociedad, sin tener fines de lucro en la oferta de los servicios. Es así que, entre las características fundamentales de las empresas que conforman este sector es que no persiguen lucro y brindan estabilidad a la sociedad.

### **Por su tamaño**

Las empresas en el ámbito legal del Ecuador se clasifican por el tamaño de acuerdo a lo que se describe a continuación: 1. Microempresa, 2. Pequeña empresa, 3. Mediana empresa y 4. Grande empresa. En cada tipo empresa se determinan ciertas características y/o especificaciones descritas en la tabla 3:

**Tabla 3**  
*Características de la clasificación de las empresas por su tamaño*

TIPO DE EMPRESA	CARACTERÍSTICAS	NÚMERO TRABAJADORES	CAPITAL	MONTO DE ACTIVOS
Microempresa		1 a 9	Igual o menor a \$100.000	Hasta \$100.000
Pequeña empresa		10 a 49	\$100.001 a \$1'000.000	\$100.001 hasta \$750.000
Mediana empresa		50 a 199	\$1.000.001 a \$5'000.000	\$750.001 hasta \$3'999.999
Gran empresa		Más de 200	Más de \$5'000.000	Más \$4'000.000

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla presentada, las empresas se clasifican por su tamaño de acuerdo a lo siguiente: 1. Número de colaboradores, 2. Capital social el cual es el aporte de los dueños y/ socios y, 3. Monto de los activos. Una vez que alcanza alguno de estos requisitos se ubica en el tipo de empresa de acuerdo al tamaño.

### Las organizaciones y su entorno

Las empresas están conformadas por un conjunto de elementos indispensables para alcanzar los objetivos planteados, entre estos elementos se destacan: capital, tierra, trabajo y entorno; siendo estos requeridos para el normal funcionamiento de la misma.

En referencia al entorno, son todos aquellos factores que influyen directamente o indirectamente en la organización, razón por lo cual es relevante el estudio y análisis del entorno de las empresas, con la finalidad de que sea el punto de partida para la toma de decisiones gerencial.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con el entorno. El entorno es relevante y a la vez es muy amplio ya que abarca tanto las fuerzas sociales como económicas; el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compiten (Porter, Ventaja Competitiva, 1989, pág. 76).

En el entorno empresarial es relevante identificar dos entornos: 1. Entorno general o macroentorno y 2. Entorno específico o microentorno.

## Entorno general o macroentorno

El entorno general es aquel que al existir un cambio en los factores influye en todas las empresas de una localidad específica.

Definen al entorno externo como todo lo que es externo a la organización, de manera que, no intervienen en los procesos de las empresas, ya sean estos administrativos, de producción y/o comerciales. El entorno de las organizaciones es netamente amplio, para lo cual en el entorno externo se contemplan las entidades u organizaciones que tienen una influencia significativa en la estrategia empresarial la cual no es de control de la organización (Mintzberg, Lampel, Quinn, & Ghosal, 2003).

El entorno general está determinado por los factores que se describen a continuación:

**Figura 15**  
*Factores del entorno general*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la ilustración presentada, se identifica que los factores que afectan y/o intervienen en el entorno general son el económico, sociocultural, político – legal y tecnológico, determinando que son aquellos que no se pueden controlar desde las empresas, sin embargo, al existir cambios en estos factores sí inciden en el beneficio y/o perjuicio para las organizaciones.

## Entorno específico o microentorno

Este entorno es aquel que influye directamente en un conjunto de empresas que tienen las mismas características ya sea por la prestación de un servicio u oferta de un bien. Los factores determinados en este entorno tienen influencia directa en las actividades, procesos y toma de decisiones de las organizaciones.

Por otra parte, en referencia al entorno específico, Rojas (2017) menciona que este entorno también se determina como entorno próximo o microentorno, el cual se refiere únicamente al conjunto de factores que influyen sobre varias empresas que tiene características similares y que concurren en un mismo sector de actividad económica.

El entorno general está determinado por los factores que se describen a continuación:

**Figura 16**  
*Factores del entorno específico*



Fuente: Elaboración propia

En entorno específico presenta cambios cuando los factores como: proveedores, clientes, intermediarios financieros, competidores e intermediarios presentan cambios y/o regularizaciones, sin embargo, estos factores tienen incidencia directa en la toma de decisiones en las empresas.

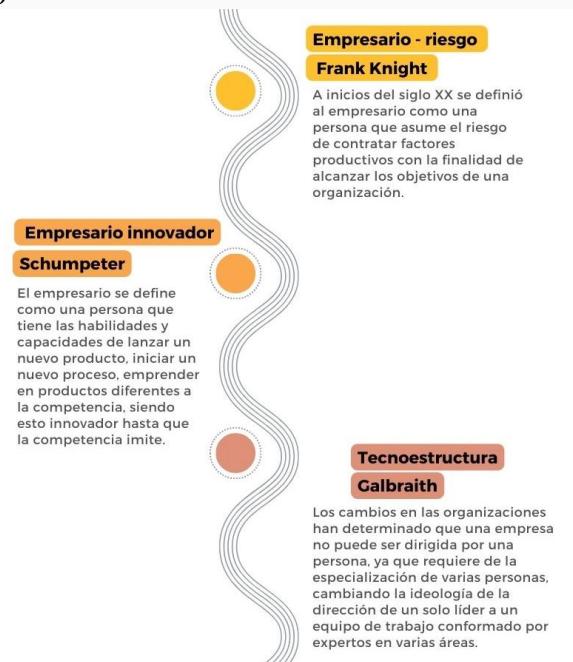
### Tendencia de las organizaciones, la administración y la gerencia como factores fundamentales de la actividad de las organizaciones y la gerencia de las organizaciones y evolución de la teoría administrativa gerencial

Como parte del análisis de las tendencias de las organizaciones, se partirá desde la evolución del empresario con la finalidad de identificar son los estilos empresariales. Para ello,

se identifica que el propietario del capital y/o del emprendimiento ha enfrentado varios cambios hasta lograr mantenerse en las tendencias actuales, esto debido a los cambios en: los gustos y preferencias de los consumidores, en la economía, los avances tecnológicos, sustitución del talento humano por la tecnología, entre otros.

A continuación, se presente un resumen de la evolución del empresario:

**Figura 17**  
*Evolución del empresario*



Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha revisado las teorías principales de la evolución del empresario, se da continuidad a la revisión de las tendencias en las organizaciones, las cuales se detallan a continuación:

- **Bienestar del talento humano:** en referencia al bienestar de los colaboradores de las organizaciones se destacan el bienestar físico y el psicológico, en cuanto al bienestar físico abarca la ergonomía la laboral con la finalidad también de promover la salud, seguridad y bienestar en el trabajo; en cuanto al bienestar psicológico existe la tendencia de reducir el estrés laboral, incrementar la satisfacción laboral e incremento del compromiso.

Esta tendencia es una de las que se encuentran en auge en las empresas actuales, debido a que cuando existe bienestar de los empleados se obtienen grandes beneficios en las empresas como: mayor productividad, reducción del índice de rotación del personal,

incremento en los réditos empresariales, mayor atracción de expertos en diversas áreas empresariales, entorno de trabajo beneficioso para la salud mental, entre otros.

- **Trabajo flexible y remoto:** de acuerdo a los cambios tecnológicos y la pandemia, se dio apertura al incremento de las plazas de trabajo en modalidad remota o virtual, determinando así varios beneficios para la empresa y el colaborador, la empresa al emplear esta modalidad de trabajo mide la productividad y eficiencia basándose en el cumplimiento de objetivos y resultados obtenidos, así también, presenta una reducción en los costos operativos como por ejemplo, el costo de la infraestructura requerida para los colaboradores, entre otros; varios de los beneficios para los colaboradores son la planificación de las actividades de manera independiente, aprovechamiento de trabajar en diversos lugares y la flexibilidad en el cumplimiento de funciones.
- **Nuevas tecnologías:** en la actualidad las empresas adoptan la tecnología en todas las áreas de la empresa, esto con la finalidad de obtener beneficios como: incremento de la eficiencia y productividad, reducción de tiempos muertos, eficiencia, reducción de los costos de producción, mayor innovación, creación de nuevos productos y servicios, cubrir las necesidades definidas de los clientes y consumidores, mejorar la experiencia de los clientes, entre otros.
- **Estructuras organizacionales:** las estructuras organizacionales son herramientas de planificación empresarial diseñadas acorde a las necesidades de las organizaciones, y en la actualidad están enfocadas en mejorar y facilitar la comunicación, la definición de cargos y funciones de los colaboradores, la toma de decisiones en todos los niveles jerárquicos de la empresa, promover el trabajo en equipo y enfocar a la empresa al mejoramiento continuo. Es así que, actualmente las empresas se enfocan en elaborar estructuras organizacionales horizontales y/o circulares y no en las tradicionales.

Las estructuras organizacionales u organigramas tienen como objetivo representar visualmente como está organizada la empresa, en donde se ubican las áreas de la empresa, cargos, cadena de mando, roles y comunicación.

- **Sostenibilidad:** actualmente las empresas tienen objetivo el desarrollo sostenible que implica ocuparse de las necesidades actuales sin comprometer los recursos y/o oportunidades futuras. Presentando de esta manera un equilibrio entre el crecimiento económico, la inclusión social y la educación de calidad; lo cual presenta como finalidad mejorar la calidad de vida (National Geographic, 2024).

## Campos de estudio de la administración

La administración está relacionada con la gestión eficaz de los recursos de la organización mediante el desarrollo de varios procesos como la planificación, organización, dirección, integración y control. A partir de ello, los campos de estudio de la administración son amplios, los cuales se enlistan a continuación:

- Administración privada
- Administración pública
- Administración del talento humano
- Administración financiera
- Administración operativa
- Administración de calidad
- Administración de marketing
- Administración de proyectos

Es así que, el campo de la administración abarca el cumplimiento de funciones en varias áreas de la empresa, es por ello que, se requiere de especialización, cambio constante, adaptación constante a los cambios tanto internos como externos a los que se enfrentan las empresas.

## Habilidades o competencias gerenciales administrativas, retos y responsabilidades de los administradores

### Habilidades o competencias gerenciales administrativas

De acuerdo a las habilidades requeridas en el área gerencial administrativa, se determina que se requieren las siguientes: 1. Capacidades conceptuales y de decisión, 2. Capacidades técnicas y 3. Capacidades interpersonales y humanas. Las **capacidades conceptuales y de decisión** están relacionadas con el análisis de la situación y la posterior aplicación de alternativas de solución mediante el proceso de toma de decisiones gerencial, también está inmersa la capacidad de identificar y enfrentar los problemas que se presenten en la organización. En referencia a las **capacidades técnicas**, se enfoca en los conocimientos académicos y la experiencia requerida para desempeñar las funciones de manera eficiente, siendo primordial la aplicación de la teoría en la práctica, fortaleciendo de esta manera las habilidades gerenciales requeridas. Y, con relación a las **capacidades interpersonales y humanas** se identifica la facilidad y capacidad de manejo de grupos de trabajo

multidisciplinarios, habilidad de liderazgo, comunicación eficiente, entre otros (Chiavenato, 2004)

En las organizaciones al ser entidades que tienen varios áreas y colaboradores que persiguen un mismo fin de la empresa, de acuerdo al nivel jerárquico administrativo se requiere el fortalecimiento de ciertas capacidades y habilidades de las personas, las cuales se detallan en la siguiente tabla.

**Tabla 4**  
*Tres habilidades del administrador*

Habilidades Nivel jerárquico	Habilidades conceptuales y de decisión (ideas y conceptos)	Habilidades técnicas (manejo de objetos físicos)	Habilidades humanas (relación interpersonal)
Nivel institucional	x		
Alta dirección			
Nivel intermedio			x
Gerencia			
Nivel operacional		x	
Supervisión			

Fuente: Elaboración propia

Las empresas con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos planteados, en el ámbito de talento humano clasifican los cargos en tres niveles administrativos: 1. Nivel jerárquico superior, 2. Nivel intermedio u operativo y 3. Nivel operacional o inferior, en los cuales de acuerdo a sus destrezas y funciones están alineados a la planificación estratégica empresarial. De manera que, en cada uno de los niveles jerárquicos se requiere el desempeño de las funciones acorde a los requerimientos de la empresa.

### **Retos y responsabilidades de los administradores**

En cuanto a los retos en el siglo actual y la responsabilidad de los administradores, se da inicio con la revisión de los supuestos fundamentos básicos de la Administración, para posteriormente describir los retos a los que se enfrenta en la actualidad.

Los supuestos básicos más relevantes son:

- **La administración es administración de empresas:** se remonta a los inicios de la administración en donde se gestionaba únicamente las empresas sin fines de lucro, posteriormente a raíz de la Gran Depresión se da inicio a la administración de empresas, presentando una connotación hostil hacia las entidades que tenían como finalidad obtener un rédito. Posteriormente, después de la Segunda Guerra Mundial, se convierte “en una

buenas palabras” la “administración de empresas”; es así que, a partir de ello, queda consolidada en la sociedad y en la academia la administración (Manzano, 2019).

- **La única organización adecuada:** hace referencia a la estructura organizacional de las empresas debido a que se determinó que existía solo un tipo de organización que se podía desarrollar en todas las empresas, siendo esta la estructura funcional propuesta por Henry Fayol; sin embargo, con el pasar de las décadas y cambios que surgen tanto de manera interna como externa en las organizaciones, se determina que cada organización es distinta de otra y que no se pueden definir bajo una sola estructura u organigrama, razón por la que, existe la necesidad de crear organigramas de acuerdo al tipo de organización, al producto y/o servicio que oferta, a las formas de trabajo de los colaboradores, entre otras características de cada entidad.
- **La única manera de administrar a la gente:** se da inicio con la teoría propuesta por Maslow, quién presenta una pirámide de necesidades en donde se mencionan el distintivo modo de administrar a las personas. Por otra parte, Drucker sostiene nuevas formas de trabajo y plantea que, los trabajadores de tiempo completo, ya no deben ser considerados subordinados sino “trabajadores del conocimiento”, también los define como “socios” (Manzano, 2019).
- **Las tecnologías y los usos finales son fijos y están dados:** esta teoría se mantenía en la época de la Revolución Industrial. Drucker (1999) sostiene que las industrias dependen de tecnología diferente, y la administración debe partir del supuesto de que la tecnología pertenece directamente a la industria y puede tener influencia en cualquiera de ellas.

Una vez que se han analizado los principales supuestos básicos de la Administración, a continuación, se presentan los retos a los que se enfrentan actualmente los administradores:

**Figura 18**

*Retos actuales de los administradores*



Fuente: Elaboración propia

Los retos actuales de los administradores están enfocados específicamente a ciertas áreas como la innovación tecnológica, la sustentabilidad de las empresas, enfrentar nuevos retos acorde a los cambios constantes a nivel global, entre otros. De manera que, constantemente los administradores se enfrentan a nuevos retos y a la reestructuración de procesos, con la finalidad de ser competitivas en el mercado y a la vez cubrir las necesidades ya definidas por los clientes y consumidores.

### **Síntesis de la unidad**

En la presente unidad referente a la introducción a la administración y gerencia, se realiza una descripción general y específica de cada uno de los temas relaciones a las organizaciones y su administración y gerencia, las organizaciones y su entorno, campos de estudio de la administración, habilidades o competencias gerenciales administrativas, retos y responsabilidades de los administradores y los retos actuales de la administración.

Cada uno de los temas analizados forman parte de la base para dar inicio con la revisión de la administración de manera general, la cual tiene como finalidad el mejoramiento continuo en las empresas y a la vez la sustentabilidad en el medio en el que oferta sus productos o servicios.

## **Autoevaluación**

1. Seleccione la respuesta correcta: Las empresas se clasifican de acuerdo a:
  - a) Por el nivel terciario, secundario o comercial
  - b) Su naturaleza, por la propiedad, por el sector económico y por su tamaño
  - c) Por su tamaño y por el sector económico
2. Las empresas que pertenecen al sector cuaternario son aquellas que desarrollan funciones como:
  - a) Prestación de servicios intelectuales y científicos
  - b) Actividades de comercio
  - c) Prestación de servicios de productos de primera necesidad
3. Las empresas que pertenecen al sector quinario son aquellas que desarrollan funciones como:
  - a) Investigación médica, bioinformática
  - b) Extracción de recursos naturales
  - c) Comercialización de bienes
4. ¿Cuáles son los entornos de las empresas?
  - a) Micro entorno y entorno específico
  - b) Entorno general y entorno específico
  - c) Entorno global
5. ¿Desde cuándo se da inicio la administración de empresas?
  - a) La gran depresión
  - b) La primera Guerra Mundial
  - c) En el siglo XXI
6. ¿A qué entorno pertenecen los siguientes factores que afectan a las organizaciones: clientes, proveedores e intermediarios?
  - a) Entorno específico
  - b) Entorno general
7. El entorno sociocultural básicamente se refiere a:
  - a) Política monetaria, política económica, actividades sociales
  - b) Regulaciones laborales, estabilidad política y tasas impositivas
  - c) Nivel educativo, estilo de vida y hábitos de consumo
8. Seleccione tres campos de estudio de la administración:
  - a) Talento humano

- b) Contabilidad
  - c) Auditoría
  - d) Proyectos
  - e) Emprendimientos
9. Señale quién propuso la pirámide de necesidades básicas:
- a) Henry Fayol
  - b) Michael Porter
  - c) Abraham Maslow
10. Seleccione cuales son las habilidades que deben desarrollar los colaboradores del nivel jerárquico intermedio/gerencia:
- a) Habilidades técnicas
  - b) Habilidades humanas
  - c) Habilidades de decisión

## **Unidad II: Generalidades sobre la planeación**

### **Introducción a la unidad**

El proceso administrativo es una metodología que consiste en manejar eficientemente una organización y/o proceso, siendo este un proceso integrado que permite el mejoramiento continuo.

El proceso administrativo se rige principalmente por cuatro etapas: 1. Planeación, 2. Organización, 3. Ejecución y 4. Control, fases que pueden ser implementadas para la creación de una empresa, planificación de un proyecto, desarrollo una actividad o proceso, control de los recursos de las empresas y/o aplicar con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

En la presente unidad se desarrolla la etapa de la planeación, en donde se desarrollarán las generalidades de la misma. Siendo esta la primera fase del proceso administrativo tiene gran relevancia, debido a que de acuerdo a lo que se planifique se desarrollan las siguientes etapas.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Conceptos básicos de la planeación**

Las empresas no improvisan, es por ello que, la planeación se desarrolla como la primera función administrativa debido a que esta es la base de las demás. En esta etapa se establece por anticipado cuáles son los objetivos a alcanzar, cómo se van a ejecutar y el desglose de objetivos, lo cual se determina como un modelo teórico de acción futura (Chiavenato, 2004).

La planeación es considerada como el inicio del proceso administrativo, de manera que, de esta etapa depende el buen desempeño de las demás. La planeación consiste en la elaboración de la misión, visión, objetivos, valores, políticas enfocadas en alcanzar los resultados propuestos en una organización, proyecto, área y/o función.

De acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) la etapa de planeación consiste en la selección de la misión y de los objetivos, así como de las acciones para lograrlos; para ello, se requiere implementar el proceso de toma de decisiones, en el que se debe elegir una acción entre varias alternativas con la finalidad de obtener resultados. Y, al ser la primera etapa del proceso administrativo forma parte de la fase denominada mecánica, debido a que en esta

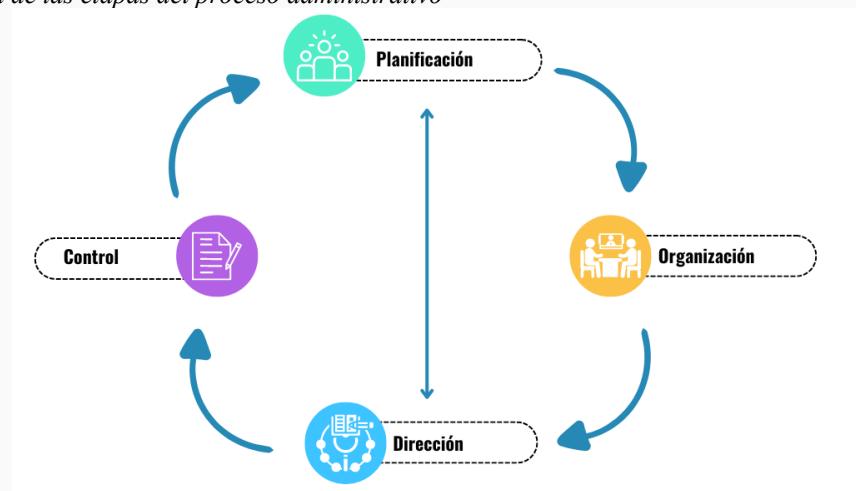
etapa se diseña y establece: la misión, la visión, los objetivos, los valores, las políticas y los procedimientos que se serán ejecutados posteriormente (Bueno, Ramos, & Berrelleza, 2018, pág. 65). En concordancia a lo indicado, Rojas (2017) menciona que la planeación consiste en fijar objetivos, establecer estrategias y definir políticas de la empresa con la finalidad de alcanzar las metas propuestas en la organización. De acuerdo con Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) la planeación consiste en determinar las bases que guíen la acción futura, de manera que, es una etapa que atraviesa todos los niveles de la organización y, por ello, se planifica sobre situaciones diferentes.

Por otra parte, se estipula que el proceso administrativo al iniciar con la fase de planeación debe ser preciso y claro; debe establecer objetivos específicos delimitados en cantidad y tiempo, los cuales deben ser ambiciosos, desafiantes, alcanzables y realistas, capaces de generar motivación en los integrantes de una organización y/o de un proceso (Reyes, 2014, como se citó en Bueno, 2018).

### Importancia de la planeación

La etapa de la planeación es importante debido a que está relacionada directamente con las acciones a ejecutar al inicio del proceso administrativo y posteriormente con la etapa de control, de manera que, tienen interacción directa cada una de las etapas, de acuerdo a la ilustración que se presenta a continuación:

**Figura 19**  
*Interacción de las etapas del proceso administrativo*



*Nota.* El gráfico representa la interacción de las etapas del proceso administrativo, determinando la relación directa entre la planeación y control. Adaptado de Introducción a la Teoría General de la Administración (p. 143), por Chiavenato, 2007, Mc Graw Hill

En las organizaciones en el proceso para la toma de decisiones es relevante dar inicio con la planeación, debido a que mediante la aplicación de diversas herramientas permiten establecer el plan desde el inicio hasta la finalización con la premisa de dar cumplimiento eficiente a lo dispuesto.

La importancia que las empresas estipulan para la planeación estratégica manifiesta la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación de la estrategia. Debido a que se garantiza que las funciones a desempeñar sean coordinadas y canalizadas a la ejecución efectiva. Para ello, se contempla que la creación de estrategias es relevante ya que se formula cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas (Porter, 1995).

### **Tipos de planeación**

Los tipos de planes de acuerdo a Rojas (2017) se clasifican por:

#### **Por su Naturaleza y características**

1. Metas
2. Objetivos
3. Políticas
4. Procedimientos
5. Reglas
6. Presupuestos

#### **Por su Dimensión temporal**

1. Planes a largo plazo, estratégicos o corporativos
2. Planes a medio plazo o tácticos
3. Planes a corto plazo u operativos; y,

#### **De acuerdo a las Funciones o departamentos**

1. Plan de producción
2. Plan de ventas
3. Plan financiero
4. Plan de inversión
5. Plan de personal

## **De acuerdo a Koontz**

Por otra parte, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) presentan la siguiente clasificación de los planes:

1. Misión
2. Objetivos
3. Estrategias
4. Políticas
5. Procedimientos
6. Reglas
7. Programas
8. Presupuestos

### **Misión**

La misión es considerada como el propósito de una organización; también se estipula que es lo que actualmente la organización ejecuta, como la prestación de un servicio y/o oferta de un bien.

De acuerdo a Chiavenato (2004), la misión o propósito es la función, las actividades o las tareas básicas de una empresa, área o departamento. Así también, Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) estipula que la misión es “la declaración formal de los objetivos trascendentales y fundacionales de la organización, contesta el porqué y el para qué de su existencia” (p. 123).

### **Objetivos**

Los objetivos describen cual es el fin a alcanzar, los cuales deben ser específicos y realistas con la finalidad de que sean alcanzables y se cumplan eficientemente. Los objetivos de acuerdo al tiempo para el cual son planificados se clasifican en: 1. Objetivos a largo plazo, 2. Objetivos a mediano plazo y 3. Objetivos a corto plazo.

Las características principales que se deben cumplir al redactar los objetivos son: 1. Específico, 2. Medible, 3. Alcanzable, 4. Realista y 5. Definir el tiempo (Vásquez, 2024).

## **Estrategias**

Las estrategias de acuerdo a Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) consisten en la determinación de los objetivos a largo plazo de una organización, y a la vez la asignación de recursos necesarios para dar cumplimiento eficiente.

La estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes: 1. Fines a alcanzar, 2. Actividades a desarrollar, 3. Tácticas y 4. Recursos requeridos. Así también, estipula que el cumplimiento óptimo de las estrategias planteadas depende de varios factores como: la relación y análisis realizado entre los recursos requeridos, las capacidades del personal a desempeñar las actividades, las fortalezas y debilidades de la organización o de una determinada área, las amenazas y/o oportunidades a lo que se rige la empresa; la apreciación realizada de agentes internos y externos de la organización; la evolución del entorno; y, las acciones que implementa la competencia (Garrido, 2006).

## **Políticas**

Las políticas de acuerdo con Mintzberg & Quinn (1998) son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción (p. 29). De manera que, son aquellas normas que deben ser cumplidas a cabalidad por parte de los colaboradores. Así también, Chiavenato (2004) establece que son guías de la acción que establecen los lineamientos del comportamiento organizacional, así también se establece el comportamiento a seguir en el caso de presentarse situaciones o problemas específicos; son disposiciones que orientan las reflexiones para la toma de decisiones. Así también, se establece que son los principios básicos que sirven de guía para la toma decisiones específicas e implantan límites de actuación frente a diversas situaciones (Rojas, 2017).

## **Procedimientos**

Los procedimientos son las acciones a llevar a cabo para alcanzar una meta u objetivo, es así que en cada actividad del proceso a seguir se deben detallar: el tiempo para la ejecución, los responsables, los recursos requeridos y el presupuesto. Es relevante que los procedimientos sean evaluados y controlados, de manera que, se deben evaluar antes de implementar, mientras se están ejecutando y posteriormente con la finalidad de identificar si se deben implementar acciones correctivas y/o preventivas.

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación; los planes deben ser establecidos de manera secuencial y cronológica que detallen la manera precisa en que deben realizarse las actividades (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). De acuerdo con Rojas (2017) se estipula que son los pasos que hay que seguir para ejecutar una acción.

### **Reglas**

Mintzberg (1991) indica que la normalización de las reglas está enfocada en controlar las normas, doctrinas y accionar de la organización con el fin de lograr la coordinación entre valores y creencias. Las reglas son normas que se establecen para que sean cumplidas por los miembros que conforman la organización y deben ser cumplidas tanto dentro como fuera de la empresa.

### **Programas**

Los programas de acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) son “metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado” (p. 113).

En este sentido, los programas contemplan las actividades a desarrollar, los responsables, recursos necesarios para la correcta ejecución de las actividades, el presupuesto y el tiempo en el cual se deben cumplir; siendo estos programas la guía para el eficiente cumplimiento de las metas.

### **Presupuestos**

Los presupuestos son planes cuantificados de una cierta actividad, los cuales se deben desarrollar con anticipación y realizar el respectivo control con la finalidad de determinar si los recursos están siendo distribuidos de acuerdo a lo presupuestado.

Según lo estipulado por Chiavenato (2004) los presupuestos se determinan como:

Planes relacionados con el dinero durante determinado periodo, ya sea por ingresos o gastos. Según sus dimensiones y efectos, los presupuestos se consideran planes estratégicos cuando cobijan la empresa como una totalidad y abarcan un largo periodo, como el caso de la planeación financiera estratégica (p. 147).

## **Niveles de planeación**

Los niveles de planeación estratégica de acuerdo con Navarrete, *et al.* (2023) se clasifican en: 1. Planificación a Largo Plazo o Estratégica, 2. Planificación a mediano Plazo o ejecutiva y 3. Planificación a Corto Plazo u operativa.

### **Planificación a Largo Plazo o Estratégica**

Este tipo de planificación representa implementar un cambio sustancial en las organizaciones, ya que el tiempo de ejecución oscila entre los 4 a 5 años, siendo esta una visión de lo que se quiere alcanzar en un determinado tiempo.

### **Planificación a mediano Plazo o ejecutiva**

Esta planificación implica que se tiene claro cómo se debe actuar y tomar las decisiones debidas, así como, su ejecución no debe ser mayor a un año.

### **Planificación a Corto Plazo u operativa**

La planificación a corto plazo, es proyectada para su ejecución inmediata y contempla la ejecución de varias tareas enfocadas a alcanzar objetivos más pequeños; se enfoca en las actividades que a diario se ejecutan en la organización.

## **Objetivos de la planeación**

La planeación tiene como objetivo la instrumentación de planes y/o herramientas con la finalidad de alcanzar un objetivo. Así también, a través de la implementación del proceso administrativo de la planeación se implementa el control preventivo, recurrente y posterior, el cual permite establecer acciones correctivas y/o preventivas.

Los objetivos de la planeación se estipulan en:

- Determinar los objetivos qué se quiere lograr en las organizaciones.
- Estipular los planes de acción, herramientas y/o recursos para alcanzar los objetivos.
- Fijar el plazo en el que se desarrollaran las herramientas de planeación.

## **Toma de decisiones**

La toma de decisiones según con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es el núcleo del proceso de planeación, y es el que define el accionar entre varias alternativas. Esto implica la

elaboración de planes en el cual se estipulan las actividades, recursos, dirección, tiempo, entre otros.

Así también, la toma de decisiones implica el análisis de las situaciones de las empresas y la implementación de herramientas que permitan indagar las causas y efectos, con la finalidad de implementar el proceso idóneo para resolverlos.

De acuerdo con Hernández (2017) el proceso de toma de decisiones gerencial consiste en llevar a cabo cada uno de los pasos para la toma de decisiones eficiente en las organizaciones. Los pasos a seguir son: 1. Inteligencia, 2. Diseño, 3, Selección y 4. Implementación.

1. La inteligencia consiste en identificar el análisis interno y externo con base en el que se pretende tomar una decisión con la finalidad de lograr el mejoramiento continuo en la organización.
2. La segunda etapa correspondiente al diseño, se debe proceder con la identificación y numeración de las alternativas o estrategias posibles.
3. La etapa tres correspondiente a la selección, consiste en la elección de una alternativa, en donde se evalúan todas las estrategias desarrolladas en la etapa de Diseño.
4. La última etapa de implantación, se desarrollan las acciones que conlleva la alternativa elegida para solucionar el problema

Por otra parte, Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) en referencia al proceso de toma de decisiones estipula que podría considerarse mediante la implementación de las siguientes etapas: 1. Establecer las premisas, 2. Identificar las alternativas, 3. Evaluar las alternativas en términos de la meta que se busca y 4. Elegir una alternativa, es decir, tomar una decisión. De manera que, la toma de decisiones es considerada como uno de los pasos de la planeación.

### **Herramientas para la planeación**

La etapa de planeación para ser ejecutada requiere de la implementación de varias herramientas que se detallan a continuación:

#### **Diagrama de Ishikawa**

El Diagrama de Ishikawa o espina de pescado parte de un problema central y detalla las causas y los efectos que se suscitan a partir de dicho problema, en este diagrama se analizan

cinco variables: 1. Maquinaria, 2. Mano de obra, 3. Materiales, 4. Método y 5. Medio Ambiente.

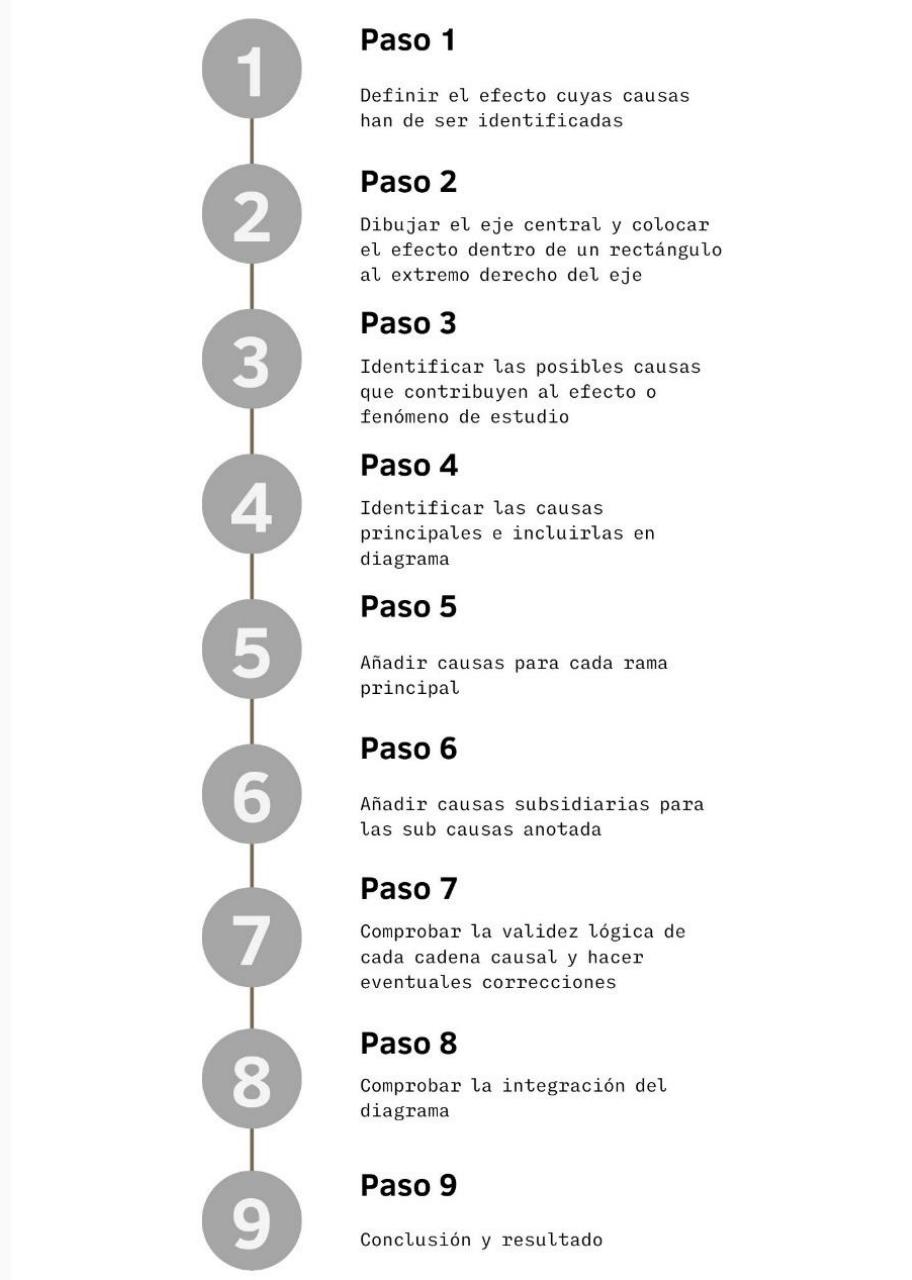
Es una técnica que se utiliza para determinar las causas de un problema, es usado también para mejorar los procesos y optimizar los recursos en una organización (Coletti, Bonduelle, & Iwakiri, 2010).

Ishikawa al ser reconocido como uno de los pioneros del movimiento de los “Círculos de la Calidad” propuso “una herramienta gráfica llamada diagrama causa - efecto que permite la identificación, orden y visualización de las posibles causas de un problema” (Zapata & Isaza, 2004).

Las fases o pasos para el desarrollo de la espina de pescado se detallan a continuación:

**Figura 20**

Pasos para la elaboración del Diagrama de Ishikawa



*Nota.* La ilustración presenta los pasos a seguir para la elaboración del Diagrama de Ishikawa o espina de pescado.

Adaptado de Modelo de gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía (p. 363), por Gallego Y Sierra, 2012, Revista Profesorado.

### Diagramas de flujo

Un diagrama de flujo es la representación gráfica de flujo de un algoritmo, proceso o de una secuencia de acción. Para la elaboración del diagrama de flujo se requiere la utilización

de diversos símbolos para representar operaciones específicas las cuales se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia del proceso (MIDEPLAN, 2024).

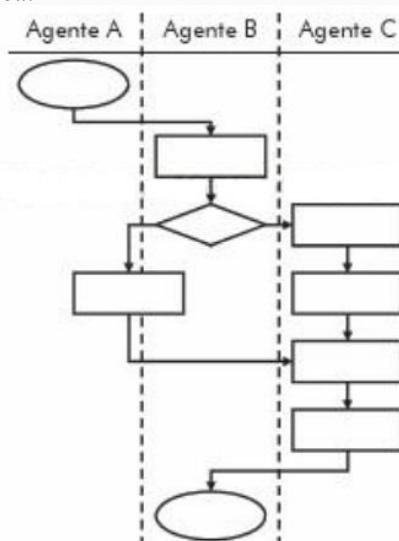
En relación al diagrama de flujo IICA (2024) determina se representa gráficamente la secuencia de las actividades requeridas para obtener el producto o servicio del proceso (p. 18).

Esta herramienta de planeación es favorable para las organizaciones debido a que muestra de manera global las actividades a desarrollar en un proceso. Así también, se pueden identificar la duplicidad de funciones, cuellos de botella, responsabilidades y actividades que requieren tomar una decisión; en este último caso, cuando al tomar la decisión se identifica que el proceso no es apto para continuar se retorna a la actividad que debe implementar acciones correctivas para avanzar. Los diagramas de flujo también son utilizados en los procesos de inducción de personal, debido a que al ser un gráfico es fácil de comprender.

### Tipos de diagramas de flujo

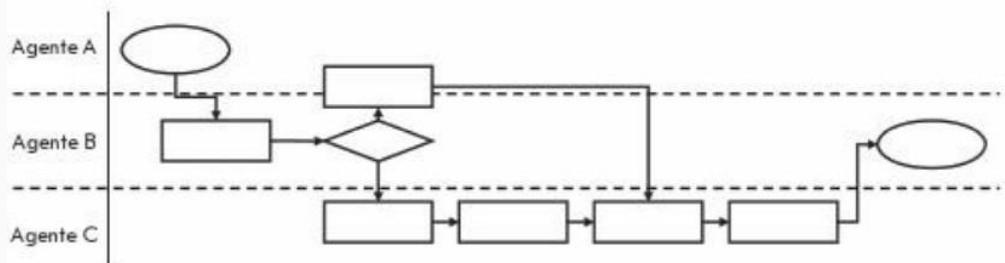
**Diagramas de flujo de tipo matricial:** estos tipos de diagramas se identifican por detallar en la parte superior el responsable de la ejecución de las actividades descritas posteriormente, así también delimita las funciones a ejecutar y las conexiones entre actividades y colaboradores. Los flujogramas se dividen en matricial vertical y horizontal.

**Figura 21**  
*Diagrama de flujo matricial vertical*



*Nota.* La ilustración representa la estructura del flujograma matricial vertical, en el cual se puede observar que los responsables y/o agentes de ejecutar las actividades están descritos en la parte superior del diagrama. Tomado de Configuración y usos de un mapa de procesos (p.24), por Pardo, 2012, AENOR.

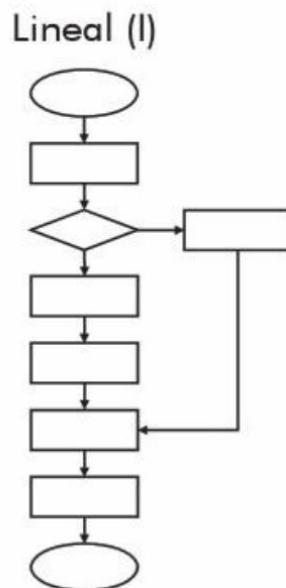
**Figura 22**  
*diagrama de flujo matricial horizontal*



*Nota.* La ilustración representa la estructura del flujograma matricial horizontal, en el cual se puede observar que los agentes están detallados en la parte izquierda, permitiendo la visibilidad efectiva de quienes son los responsables del desarrollo de las actividades. Tomado de Configuración y usos de un mapa de procesos (p.24), por Pardo, 2012, AENOR.

**Diagramas de flujo de tipo lineal:** en este tipo de diagrama se presentan las actividades de manera secuencial, siendo el “inicio” el que está en la parte superior y en la parte inferior el “fin” determinando que se culmina el proceso.

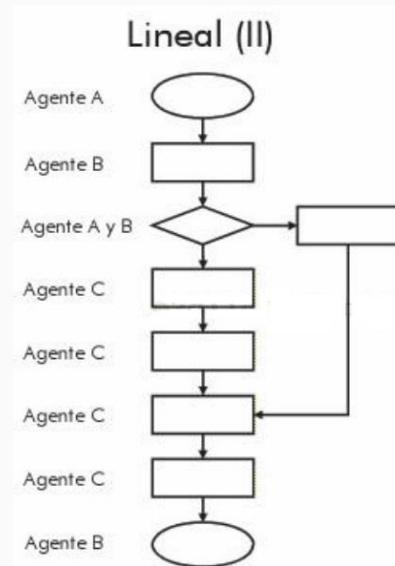
**Figura 23**  
*Diagrama de flujo lineal I*



*Nota.* La ilustración representa la estructura del diagrama lineal, en el que las actividades están descritas de manera consecutiva y se unen a través de flechas. Tomado de Configuración y usos de un mapa de procesos (p.25), por Pardo, 2012, AENOR.

**Figura 24**

*Diagrama de flujo lineal II*



*Nota.* La ilustración representa la estructura del diagrama lineal, en el que se identifica que las actividades están descritas de manera consecutiva y se unen a través de flechas, adicional a ello, se puede colocar a los responsables de ejecución de cada actividad en la parte izquierda. Tomado de Configuración y usos de un mapa de procesos (p.25), por Pardo, 2012, AENOR.

### **Simbología para elaborar los flujogramas**

Los flujogramas son diagramas que tienen establecidos los símbolos a ser empleados, de manera que estos son universales con la finalidad de que al ser observados y analizados se tenga claridad de cómo se debe llevar a cabo un proceso, a continuación, se presenta el listado de la simbología utilizada en los flujogramas:

**Figura 25**

*Simbología para elaborar los diagramas de flujo*

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>	<b>Descripción</b>
→	Línea de flujo	Muestra la dirección del proceso y como deben ir ejecutándose las actividades.
○	Inicio / fin	Indica el inicio o finalización del flujograma.
[ ]	Actividad	Detalla la actividad a ser ejecutada.
◇	Decisión	Indica que se debe tomar una decisión de continuidad o no del proceso; en el caso de no continuar, se debe regresar a la actividad en la que se deben realizar las acciones correctivas.

	Entrada / salida	Indica el proceso de entrada o salida de datos externos.
	Proceso definido	Muestra el proceso con nombre que se define en otro lugar.
	Conektor	Se utilizan los conectores en la página para reemplazar líneas largas.
	Demora	Indica la existencia de un tiempo de demora requerido en el proceso.
	Proceso alternativo	Muestra la actividad alternativa al proceso normal. Las líneas de flujo a un bloque de proceso alternativo generalmente están discontinuas
	Datos	Indica la entrada o salida de datos.
	Documento	Documento.
	Multi documento	Múltiples documentos.
	Preparación	Indica un paso de preparación.
	Entrada manual	Entrada de datos o información de un sistema.
	Operación manual	Un paso del proceso que no está automatizado

Nota. La tabla detalla cada uno de los símbolos a ser utilizados en los diagramas de flujo, de los cuales cada uno presenta la descripción para identificar cuando se deben utilizar. Adaptado de Símbolos de Diagrama de Flujo: Una guía completa, 2024, Zen Flowchart (<https://www.zenflowchart.com/diagrama-de-flujo-simbologia>).

### Pasos para la ejecución de los flujogramas

Los diagramas de flujo deben ser elaborados de acuerdo al requerimiento de las organizaciones, a continuación, se presentan los pasos a seguir:

- 1) Traslado de la información de la tabla de actividades del proceso a la plantilla de diagramación.
- 2) Identificación del símbolo que mejor representa cada una de las actividades del proceso.
- 3) Diagramación del proceso.
- 4) Verificación de la lógica del diagrama y de la inclusión de todas las actividades del proceso.
- 5) Si se detecta una inconsistencia, consulta con el equipo que analiza el proceso para tomar las medidas correspondientes (MIDEPLAN, 2024).

### **Análisis FODA**

La matriz FODA analiza los factores internos y externos de una organización mediante el análisis de cuatro variables, los factores internos son determinados por las fortalezas y debilidades; mientras que, los factores externos corresponden al análisis de las oportunidades y amenazas.

La matriz FODA de acuerdo a Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) es aquella que “ofrece un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas respecto de las fortalezas y debilidades internas de la organización” (p. 136).

**Tabla 5**  
*Matriz FODA*

		Matriz FODA	
		Fortalezas	Debilidades
Factores Internos	Oportunidades		Amenazas
	Amenazas		Oportunidades
Factores Externos			

*Nota.* El gráfico representa la estructura de la matriz FODA, en la que se detallan los factores internos: fortalezas y debilidades; y, externos: oportunidades y amenazas.

Posterior a la elaboración de la matriz FODA, se procede con la elaboración de los cruces estratégicos de las cuatro variables: 1. FO – Fortalezas y Oportunidades, 2. FA

Fortalezas y Amenazas, 3. DO Debilidades y Oportunidades y, 4. DA Debilidades y Amenazas, obteniendo de esta manera estrategias empresariales las cuales tienen el siguiente enfoque: estrategias FO: maximizar – maximizar, estrategias FA: maximizar – minimizar, estrategias DO: minimizar – maximizar, estrategias DA: minimizar – minimizar.

El cruce estratégico puede ser presentado en la siguiente matriz:

**Tabla 6**

*Cruce estratégico de la matriz FODA*

		Cruce estratégico FODA	
		Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	F.O.	F.A.	
	F.O.	F.A.	
Debilidades	Oportunidades		Amenazas
	D.O.	D.A.	
	D.O.	D.A.	

*Nota.* El gráfico representa la estructura de la matriz del cruce estratégico a partir del FODA, en la que se detallan los cuatro posibles cruces para la elaboración de estrategias.

### Diagrama de Pareto

El Diagrama de Pareto es una herramienta de planeación útil para “enfocar los esfuerzos hacia la búsqueda de la causa o causas que ocasionan un problema, entre un gran número de posibilidades, con la finalidad de identificar cuáles de ellas son las verdaderamente importantes y cuáles no son relevantes” (Izar & Gónzales, 2004, p. 14).

En referencia al Diagrama de Pareto, Gutiérrez & De La Vara (2009) establece que “es un gráfico de barras que ayuda a identificar prioridades y causas, ya que se ordenan por orden de importancia a los diferentes problemas que se presentan en un proceso” (p. 140).

Este diagrama permite analizar la basta información que tiene una empresa, en el sentido de que se analizan las causas que están generando cierto problema o a la vez las causas

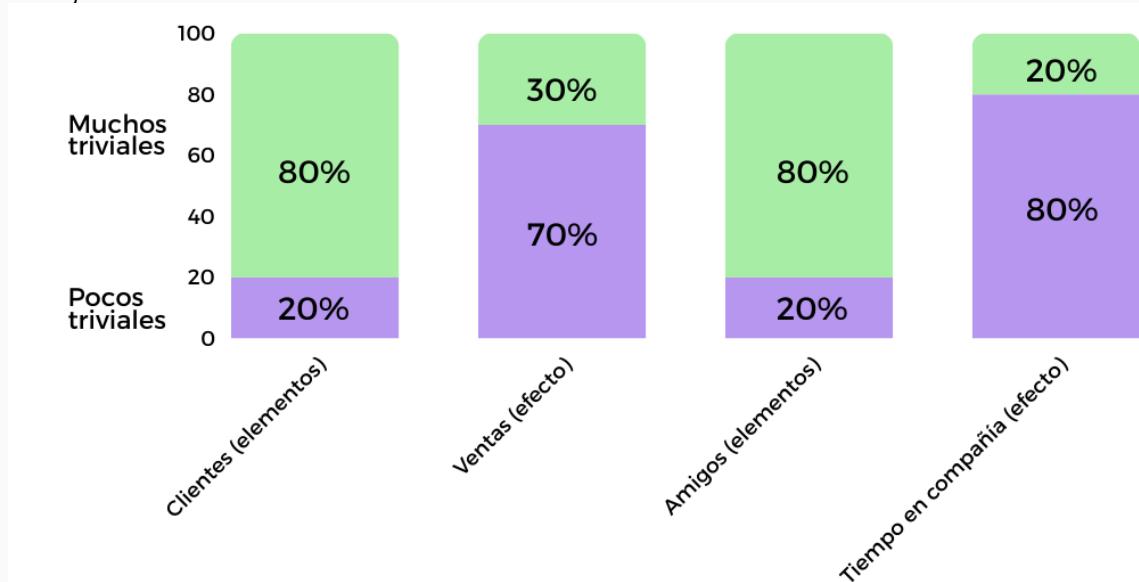
que ejercen cierto comportamiento en el mercado, entre otros. El **Diagrama de Pareto** también es denominado **Ley 20-80**, debido a que el 20% de las causas son las que producen la mayoría de los efectos siendo el 80% restante, en este sentido, se deben analizar estas pequeñas causas para enfocar las estrategias en ello.

### **Principio de Pareto**

El principio de Pareto afirma que en todo grupo de elementos que contribuyen a un mismo efecto, pocos son los responsables de la mayor parte de dicho efecto

Esta ley o principio indica que el 20% de algo siempre es responsable del 80% de los resultados, siendo así que el 20% es esencial, mientras que el 80% restante es trivial (González, 2024).

**Figura 26**  
*Principio de Pareto*



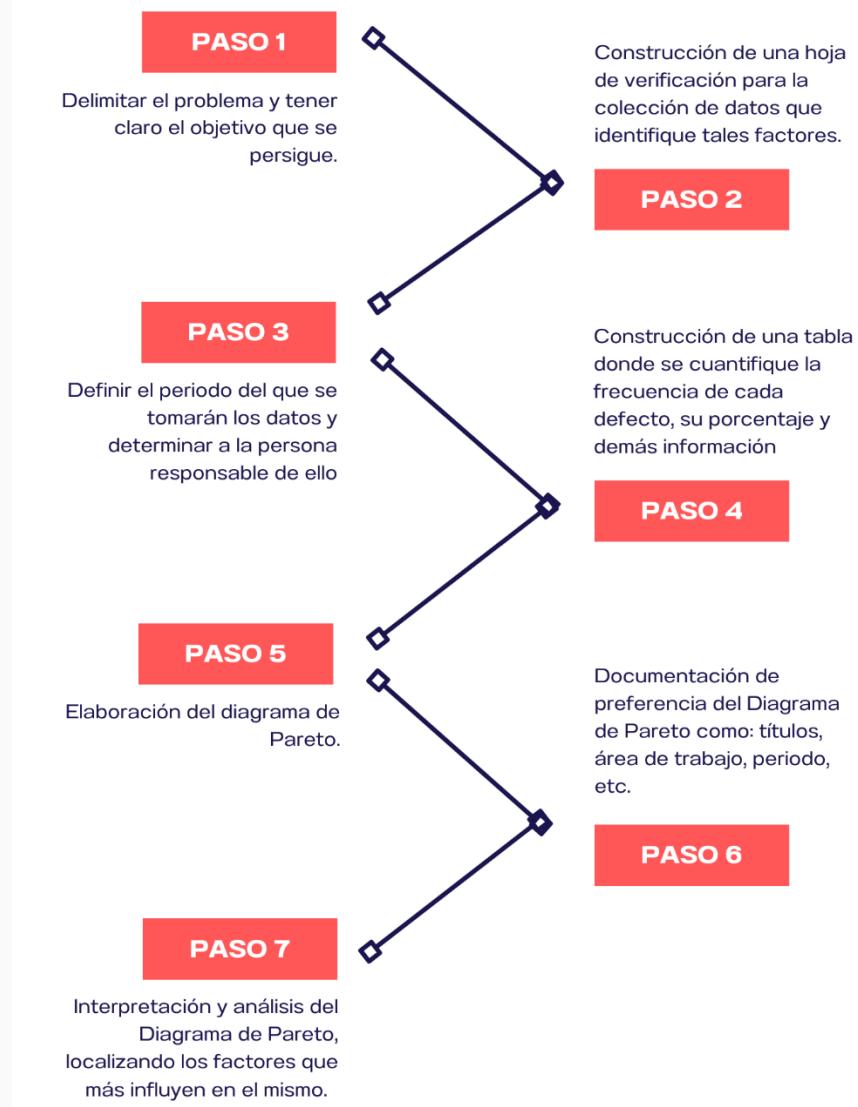
Nota. La ilustración representa la ley o principio de Pareto 80/20, en el cual se puede identificar cuando existen pocos triviales corresponde al 20%, mientras que, el 80% corresponde a muchos triviales. Adaptado de Diagrama de Pareto (2024).

### **Pasos para la construcción de un diagrama de Pareto**

Los pasos a seguir para la elaboración de un Diagrama de Pareto pueden variar de acuerdo a la necesidad de cada organización y/o departamento; a continuación, se presentan los pasos propuestos por Gutiérrez & De La Vara (2009):

**Figura 27**

### *Pasos para la construcción de un diagrama de Pareto*



*Nota.* La ilustración representa los pasos a seguir para la elaboración eficiente de un Diagrama de Pareto, precisando que la información a ser utilizada para la elaboración del mismo debe ser clara, verídica y de períodos que sean representativos el análisis. Adaptado de Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma (p.144), por Gutiérrez & De La Vara, 2009, McGrawHill.

### **Diagrama de Pareto**

Para la elaboración del Diagrama de Pareto que establece que previamente se debe realizar la recopilación de los datos, y posteriormente se procede con la elaboración del diagrama, a continuación, se presenta un ejemplo de la tabla y diagrama de Pareto:

#### **Figura**

Tabla y Diagrama de Pareto

**28**



Nota. La ilustración representa la tabla y diagrama de Pareto, en el cual una vez elaborado requiere de un análisis de comprobación y priorización, con la finalidad de alcanzar los objetivos planteados. Adaptado de Diagrama de Pareto (2024).

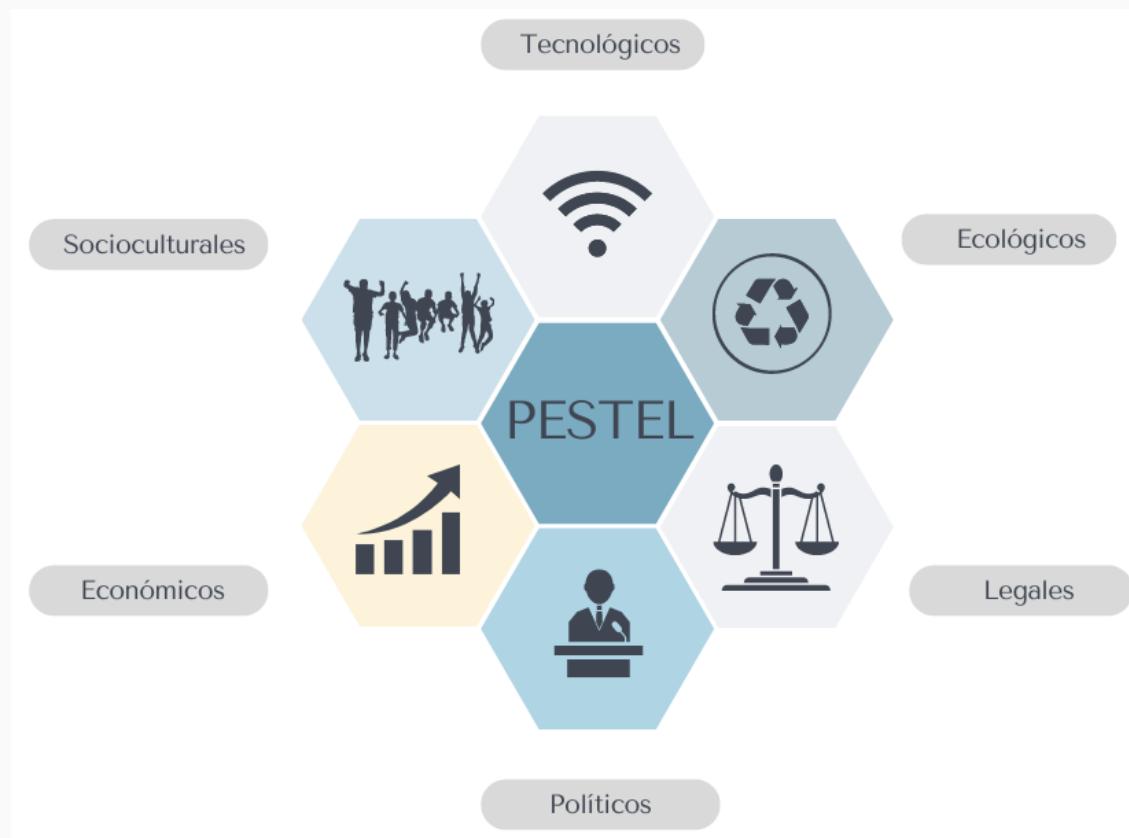
### Análisis PESTEL

El análisis PEST es una herramienta de planificación enfocada en analizar en entorno de la empresa u organización, determinando de esta manera que factores son los que inciden de manera directa e indirecta en la misma, información relevante para el proceso de la toma de decisiones.

Según Jaramillo (2024) el análisis PESTEL es empleado en el análisis de los factores que definen y condicionan el entorno macro (factores externos a la organización, en los cuales no existe influencia por parte de la empresa) siendo estos un área o un territorio. Principalmente, el objetivo de esta herramienta de planeación es determinar los factores que dirigen la actividad empresarial y condicionan el desarrollo de las empresas en ese territorio (p. 4).

De acuerdo a las siglas que conforman el diagrama de PESTEL, se analizan los siguientes factores del macro entorno:

**Figura 29**  
*Factores PESTEL*



Nota. La ilustración representa los factores que se analizan en el Diagrama PESTEL, siendo seis factores del macro entorno los que se analizan. Adaptado de Gráfico Análisis PESTEL / PEST (2024).

### ***Lista de factores PESTEL y su análisis***

Los factores que incluyen en el PESTEL incluyen consideraciones típicas que pueden estar relacionadas para un mismo sector de mercado de acuerdo a la actividad empresarial.

**Tabla 7**  
**Factores PESTEL**

Factores PESTEL	Descripción
<b>Factores Políticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Políticas ecológicas y medioambientales</li> <li>▪ Legislación nacional vigente que afecte a los negocios</li> <li>▪ Legislación nacional futura o prevista</li> <li>▪ Recomendaciones o reglamentaciones pertinentes</li> <li>▪ Existencia de órganos legislativos o normativos que afecten a los sectores empresariales</li> <li>▪ Políticas gubernamentales aplicables</li> <li>▪ Estructura del gobierno, tendencias políticas y duración de las legislaturas</li> <li>▪ Cercanía de procesos electorales y su impacto en los mercados</li> <li>▪ Políticas relativas al comercio nacional e internacional</li> <li>▪ Existencia de ayudas o subvenciones aplicables</li> <li>▪ Existencia de grupos de interés o de presión, nacionales e internacionales</li> <li>▪ Estabilidad política nacional dentro del contexto internacional</li> <li>▪ Grado de fiabilidad o corrupción en las instituciones del país</li> <li>▪ Grado de seguridad y existencia de terrorismo en el país</li> </ul>

---

<b>Factores Económicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situación de la economía nacional (análisis de coyuntura)</li> <li>▪ Tendencias económicas del país</li> <li>▪ Situación de la economía y tendencias en el entorno internacional</li> <li>▪ Impuestos y política fiscal en el país</li> <li>▪ Naturaleza de los ciclos de comercialización y venta</li> <li>▪ Factores económicos estructurales de los sectores en el país</li> <li>▪ Tendencias en los mercados y canales de comercialización</li> <li>▪ Tendencias y modas en las motivaciones de compra de los consumidores</li> <li>▪ Tasas de interés y políticas cambiarias</li> <li>▪ Mercado de divisas y comercio internacional en el entorno</li> <li>▪ Nivel de liquidez de los consumidores en el país</li> <li>▪ Índice de confianza de los consumidores en el país</li> <li>▪ Impacto del nivel desempleo en los mercados</li> <li>▪ Índice de productividad en el país y su situación en el entorno internacional</li> </ul>
<b>Factores Sociales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cambios y tendencias en el estilo de vida nacional</li> <li>▪ Demografía en el país</li> <li>▪ Actitudes y opiniones de los consumidores en los mercados</li> <li>▪ Motivaciones de compra, modas y tendencias en los mercados</li> <li>▪ Influencia de los medios de información</li> <li>▪ Factores sociales afectados por legislaciones nacionales o internacionales</li> <li>▪ Importancia de la imagen de marca o de empresa en el país</li> <li>▪ Patrones de compra/consumo de los consumidores</li> <li>▪ Modelos de comportamiento y modas en el país</li> <li>▪ Principales eventos y su influencia en los mercados</li> <li>▪ Poder de compra de los consumidores y tendencias</li> <li>▪ Factores étnicos y religiosos que afectan a los mercados</li> <li>▪ Impacto de la publicidad y sus canales</li> <li>▪ Factores éticos que afectan a los mercados</li> <li>▪ Niveles de educación y formación en el país y su efecto en los mercados</li> <li>▪ Cambios y tendencias en el sistema educativo</li> <li>▪ Grado de diversidad en el país.</li> <li>▪ Inmigración/emigración</li> <li>▪ Niveles de bienestar y salud en el país</li> <li>▪ Tendencias en el desarrollo de nuevas viviendas</li> <li>▪ Situación laboral y actitud frente al trabajo en las empresas</li> <li>▪ Capacidad y formación de los equipos directivos en el país</li> <li>▪ Estilos de management preponderantes en el país</li> <li>▪ Cultura organizacional</li> </ul>
<b>Factores Tecnológicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollos tecnológicos relevantes en el entorno</li> <li>▪ Ayudas a la investigación en el país</li> <li>▪ Tecnologías aplicables en el entorno</li> <li>▪ Obsolescencia tecnológica en el entorno</li> <li>▪ Estado del desarrollo industrial manufacturero en el país</li> <li>▪ Estado de la tecnología de Información y comunicaciones</li> <li>▪ Mecanismos/tecnologías de compra utilizadas por los consumidores</li> <li>▪ Legislación aplicable relativa a la tecnología</li> <li>▪ Potencial de innovación en el país</li> <li>▪ Acceso a la tecnología, licencias y patentes</li> <li>▪ Gestión de la propiedad intelectual en el país</li> <li>▪ Estado de la Investigación y Desarrollo en el país</li> <li>▪ Fuentes y usos de la energía en el país</li> <li>▪ Equipos y tecnologías relacionadas con la salud en el país</li> <li>▪ Estado de desarrollo de la red Internet en el país</li> <li>▪ Estado de la infraestructura de transporte en el país</li> </ul>

---

---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Desarrollos en biotecnología y genética en el país</li> <li>▪ Estado de la disposición y tratamiento de residuos en el país</li> <li>▪ Nuevos desarrollos tecnológicos en la enseñanza y el aprendizaje</li> <li>▪ Herramientas de colaboración y redes sociales</li> <li>▪ Desarrollos en software informático en el país</li> </ul>
<b>Factor Legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Legislación vigente aplicable, en los mercados del entorno</li> <li>▪ Legislación futura aplicable</li> <li>▪ Legislación internacional aplicable</li> <li>▪ Órganos de regulación y procesos aplicables</li> <li>▪ Legislación laboral aplicable en el país</li> <li>▪ Leyes de protección a los consumidores</li> <li>▪ Regulaciones específicas aplicables a los sectores empresariales</li> <li>▪ Leyes que regulan la competencia en el país</li> </ul>
<b>Factor Medioambiental</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consideraciones ecológicas y medioambientales</li> <li>▪ Regulaciones medioambientales aplicables, nacionales e internacionales</li> <li>▪ Impacto de los aspectos medioambientales en los consumidores</li> <li>▪ Concepto de valor medioambiental en el mercado</li> <li>▪ Cultura empresarial en el país respecto a los factores medioambientales</li> <li>▪ Manejo de residuos contaminantes en el país</li> <li>▪ Importancia del impacto del desarrollo industrial en el medio ambiente</li> </ul>

Nota. La ilustración representa la descripción de los factores del Diagrama PESTEL, el autor recalca que estas valoraciones y ponderaciones son un punto de referencia. Adaptado de Análisis PEST(EL), 2024, Escuela de Alta Dirección y Administración, ([https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)).

### Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite describir la planificación de las tareas necesarias para la realización de un proyecto, planificación, plan de acción, entre otros. Este diagrama fue inventado por Henry L. Gantt en 1917 (Escamilla & Álvarez, 2019).

Esta herramienta de planeación también es útil en las empresas en el ámbito del control, ya que permite enlistar las actividades a desarrollar y el tiempo de ejecución, permitiendo de esta manera la visualización completa de cómo debe irse desarrollando el proyecto, actividades, entre otros.

El Diagrama de Gantt es una herramienta gráfica que muestra el tiempo de dedicación previsto para diferentes actividades, permitiendo planificar las tareas necesarias para realizar un proyecto, esto con el fin de representar las fases, tareas y actividades programadas (Muñoz, 2024).

#### a. *Herramientas para el uso de Diagramas de Gantt*

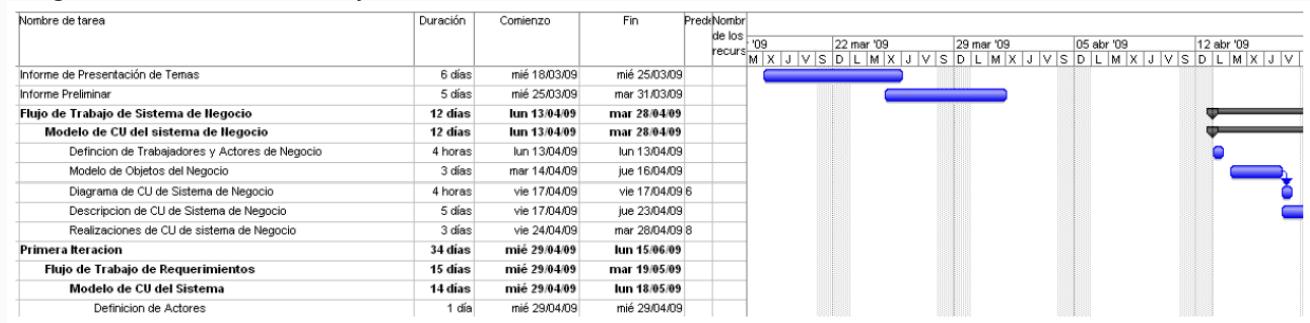
Las herramientas tecnológicas que son empleadas para el desarrollo de Diagramas de Gantt son las que se detallan a continuación:

GanttProject

Este es un programa informático que tiene por objetivo la administración de proyectos, actividades y tareas mediante la elaboración del Diagrama de Gantt.

**Figura 30**

*Diagrama de Gantt en GanttProject.*



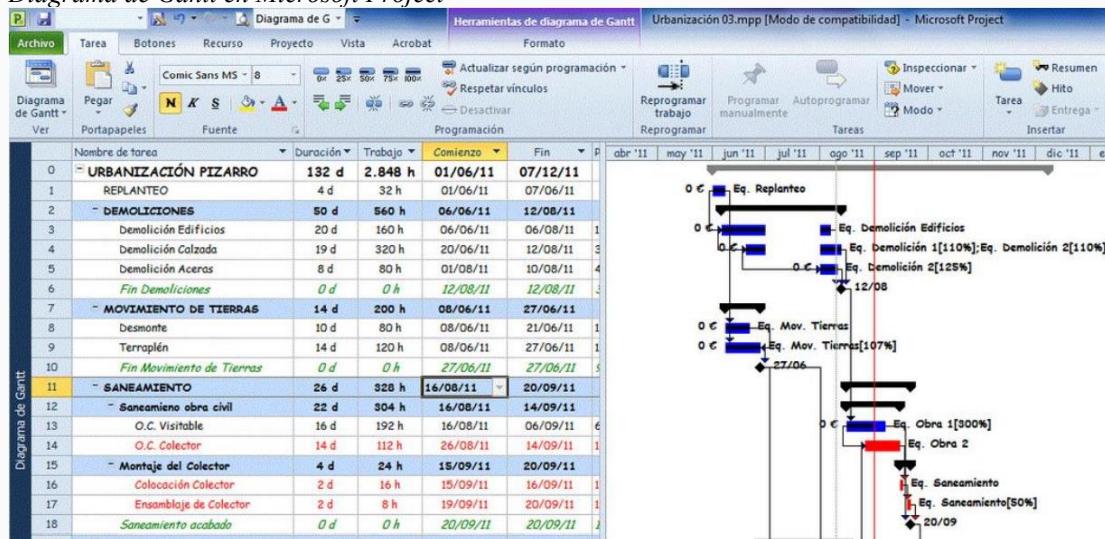
Nota. La ilustración representa el Diagrama de Gantt en el programa informático GanttProject, el cual en el eje vertical se describen las actividades y en el eje horizontal se determina el tiempo de ejecución de cada una. Tomado de Diagrama de Gantt: Acercamiento a la técnica (2024).

### Microsoft Project

Microsoft Project es un software enfocado en la administración y asistencia de proyectos. Este sistema permite la descripción de actividades a desarrollar, establecer el tiempo de ejecución, compartir archivos entre los colaboradores del proyecto, entre otros beneficios que permiten la participación activa y colaborativa de los integrantes de un proyecto y/o actividad.

**Figura 31**

Diagrama de Gantt en Microsoft Project



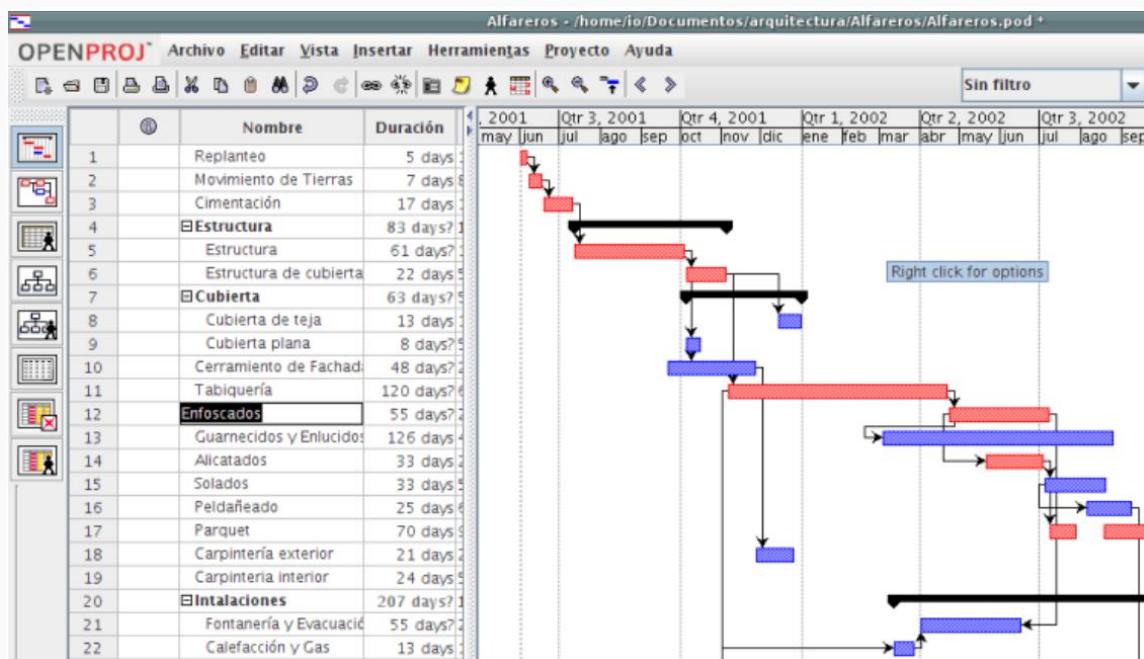
Nota. La ilustración representa el Diagrama de Gantt en Microsoft Project, en el que se presenta un detalle minucioso del tiempo de ejecución y las fechas de inicio y fin de cada actividad, permitiendo tener control en el cumplimiento eficiente. Tomado de Diagrama de Gantt: Acercamiento a la técnica (2024).

Openproj

Openproj es un software gratuito que tiene como finalidad aportar en la ejecución de proyectos generados con Microsoft Project, y que al igual que éste, ofrece además de diagramas de Gantt un amplio repertorio de posibilidades (Muñoz, 2024).

**Figura 32**

Diagrama de Gantt en Openproj



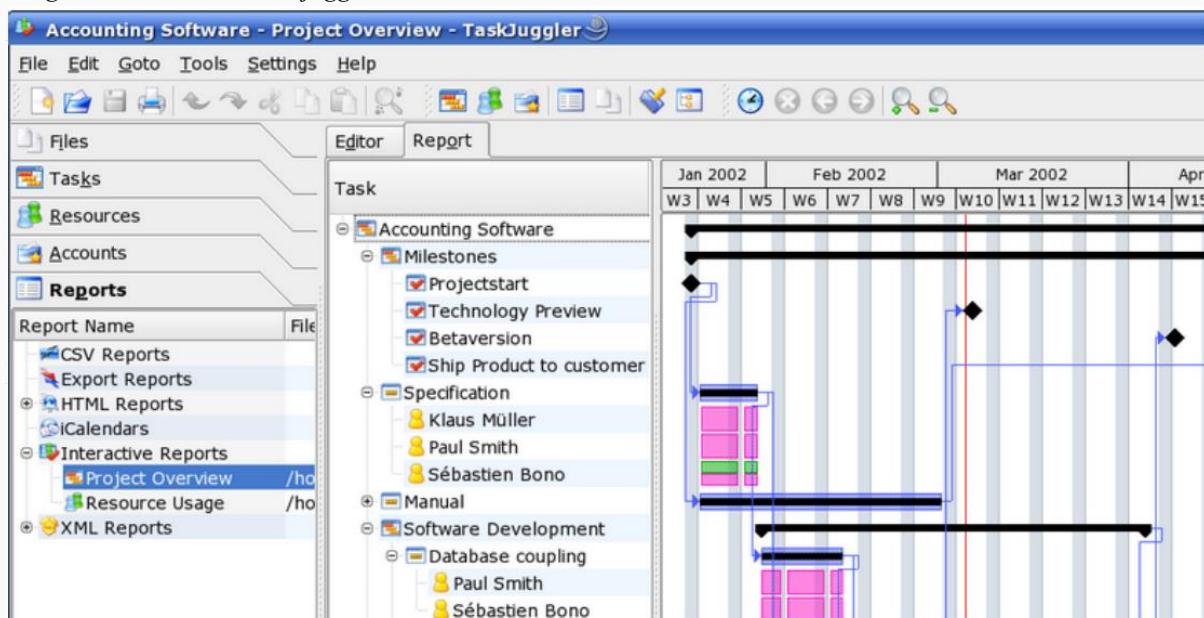
Nota. La ilustración representa el Diagrama de Gantt en Openproj, en el que se presenta las actividades y fechas en las que se deben ejecutar cada una de ellas, así también indica la secuencia de cada actividad. Tomado de Diagrama de Gantt: Acercamiento a la técnica (2024).

## TaskJuggler

Esta herramienta es utilizada para la creación de Diagramas de Gantt, también presenta la posibilidad de importar proyectos realizados en el programa Microsoft Project.

**Figura 33**

*Diagrama de Gantt en Taskjuggler*



decisiones internas y externas en beneficio de la empresa. Así también, Santamaría (2024) establece que la meta de la planeación estratégica es lograr la rentabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Actualmente, una de las principales funciones de la administración moderna es la planeación estratégica y acompañado con los procesos de organización, la dirección y el control juegan un papel relevante entre las funciones que desempeña un emprendedor para el desarrollo de sus estrategias (Calle, Gurumendi, & Calle, 2020).

## Funciones de la planeación estratégica

La planeación estratégica tiene como función lograr el mejoramiento continuo en las empresas y de esta manera lograr la sustentabilidad en el mercado actual; así también, es un proceso continuo que permite que las organizaciones se adapten al cambio de manera eficiente y aprovechando los recursos disponibles de la misma; por otra parte, la planeación implanta acciones a seguir en la empresa con la finalidad de mantenerse en el mercado y lograr

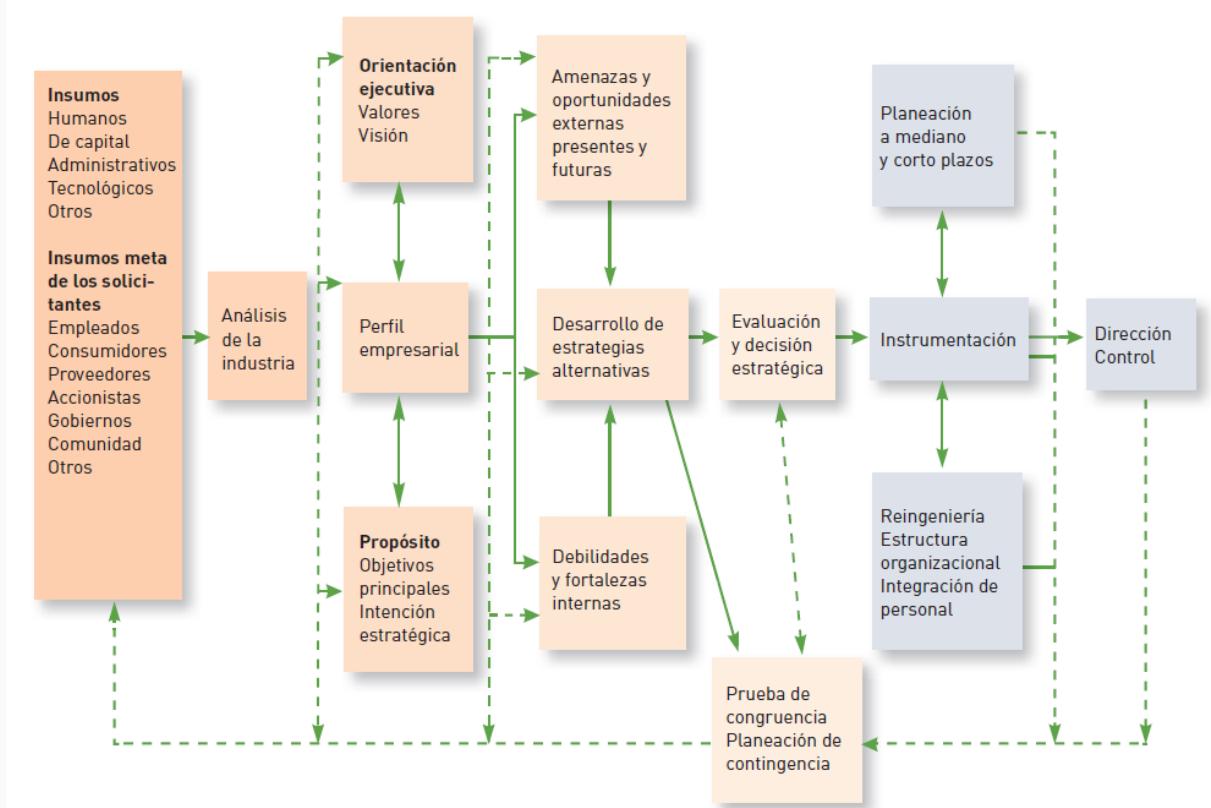
competitividad; otra función primordial de la planeación estratégica es el diseño de la misión, visión, objetivos, valores, planes de acción y otras herramientas que permitan a la organización ser competitiva y alcanzar las metas propuestas.

## 2.1. Proceso de la planeación estratégica

El proceso de la planeación estratégica implica varios actores empresariales, de manera que, este da inicio con la designación de los recursos de la empresa y/o adquisición de los requeridos, estos recursos son tanto materiales como humanos, a partir de ello se da paso al análisis de la industria y a la creación de la orientación ejecutiva, del perfil profesional y de los propósitos de emplear la planeación estratégica; posteriormente, se desarrolla el análisis de factores internos y externos de la empresa y, a partir de ello se establecen estrategias y alternativas a implementar; seguido de ello, se realizan pruebas de congruencia y la evaluación y decisión estratégica; para con ello diseñar la planeación.

A continuación, se presenta el proceso de la planeación estratégica:

**Figura 34**  
Modelo del proceso de la planeación estratégica



*Nota.* La ilustración representa el proceso de la planeación estratégica. Tomado de Administración. Una perspectiva global y empresarial (p. 132), por Koontz, Weihrich & Cannice, 2012, McGraw Hill.

## **Síntesis de la unidad**

En la presente unidad se analiza la primera etapa del proceso administrativo, es decir, la planeación, la cual es de gran relevancia para lograr efectividad en el desarrollo eficiente de las siguientes etapas que son: la organización, la dirección, la integración y el control.

Se describe la importancia, los tipos, niveles, objetivos y las herramientas utilizadas para desarrollar esta etapa, determinando de esta manera que los instrumentos a aplicar también son aplicables en proyectos que se requieran implementar. Así también, se presenta el proceso de toma de decisiones que puede ser implementado a través de cuatro etapas que son la inteligencia, el diseño, la selección e implementación de alternativas, siendo este un proceso imprescindible para la ejecución eficiente de las actividades.

Así también, se procede con la descripción de la planeación estratégica y el proceso a seguir para la implementación, siendo este un factor relevante en todo tipo de empresa, ya que indica el punto de partida de la empresa y cómo se debe enfocar la organización para alcanzar los objetivos y la planeación propuesta.

## **Autoevaluación**

1. Los tipos de planes se clasifican de acuerdo a:
  - a. Presupuestos y metas
  - b. Naturaleza y características, presupuesto
  - c. Naturaleza y características; dimensión temporal y funciones o departamentos
  - d. Dimensión y presupuesto
2. Señale tres tipos de planes a ser implementados en el proceso de planeación:
  - a. Misión
  - b. Diagrama de flujo
  - c. Presupuesto
  - d. Plan de adquisiciones
  - e. Estrategias
3. La toma de decisiones se implementa a través de la elaboración de una matriz FODA, elaboración de estrategias y selección de la mejor alternativa.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
4. El cruce estratégico se implementa a través de la creación de estrategias a partir de la matriz FODA, señale los cruces estratégicos correctos a emplear:
  - a. Fortalezas – Amenazas, Debilidades y Fortalezas
  - b. Debilidades – Amenazas, Debilidades – Oportunidades
  - c. Amenazas – Debilidades, Oportunidades – Amenazas
  - d. Fortalezas – Debilidades, Fortalezas – Amenazas
5. Las herramientas de planeación son utilizadas para dar inicio al proceso de planeación, en este sentido, señale tres herramientas a implementar:
  - a. Diagrama de Gantt
  - b. Organigrama
  - c. Infografía
  - d. Espina de pescado
  - e. Análisis PESTEL
  - f. Mapa de producto
6. Indique cuales son los componentes que tiene el Diagrama de Ishikawa:
  - a. Problema y solución
  - b. Problema y materiales para la solución

- c. Problema, causa, efecto
7. Señale la respuesta correcta: la planeación estratégica es implementada con la finalidad de:
- Direccional al personal de la empresa
  - Optimizar los recursos de la empresa
  - Implementar planes a corto, mediano y largo plazo
8. Indique si la respuesta es afirmativa o negativa: ¿La planeación estratégica está relacionada directamente con el proceso de introducción?
- Sí
  - No
9. La misión organizacional es aquella que es elaborada en función de lo que la empresa realiza, es decir, de la actividad económica. Indique si la respuesta es afirmativa o negativa:
- Verdadero
  - Falso
10. Indique cuales son los insumos requeridos para el inicio del proceso de planeación:
- Humanos
  - Capital
  - Tecnológicos
  - Administrativos
  - Todos los anteriores
  - Ninguno de los anteriores

## **Unidad III: Estructura y Diseño Organizacional**

### **Introducción a la unidad**

En la presente unidad se revisarán temas relacionados con la estructura organizacional, la cual es requerida para que las empresas estén organizadas y se dé a conocer como está distribuida la capacidad operativa de la misma.

Adicional a ello, se presentarán los símbolos y referencias que deben ser usados en la elaboración de los organigramas, los cuales deben estar acorde a lo que la empresa requiere en cuanto al personal y las funciones a desempeñar.

Posteriormente, se inicia la presentación de los tipos de organigramas, en donde varios autores han presentado diversos organigramas de acuerdo a las funciones, oferta de productos y/o servicios, departamentalización, entre otras características que deben ser analizadas para la elección del organigrama idóneo y posterior aplicación.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Concepto de organización y estructura organizacional**

##### ***Organización***

La palabra organización tiene tres significados, los cuales se describen a continuación:

1. Organización como sinónimo de empresa;
2. Organización como la acción de organizar o planificar; y,
3. Organización como la estructura organizativa de una empresa.

Se define a la organización como un ajuste de las funciones que se requieren ejecutar para alcanzar un objetivo, en donde existe la indicación de autoridad y responsabilidad asignada a quienes ejecutarán las mismas (Terry, 1973). En referencia al término organización se refiere a una empresa y/o entidad que persigue un objetivo con la finalidad de obtener un rédito.

##### ***Estructura organizacional***

Se define a la estructura organizacional como el patrón establecido de las relaciones entre los colaboradores de una organización (Kast & Rosenzweig, 1974). Por otra parte, es “una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas

con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionada con los propósitos de la organización” (Merton, 2002, p. 275).

Estructura organizacional es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. En donde se realiza la identificación de cada puesto, cargo, funciones y líneas comunicacionales dentro de la organización. Se desarrolla para establecer cómo funciona una organización en referencia al personal (Brume, 2019). De acuerdo con Koontz, Weihrich, & Cannice (2012) los organigramas indican “cómo se vinculan los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad” (p. 259).

En este sentido, la estructura organizacional es el organigrama en donde se muestra toda la capacidad operativa de la empresa, en la que se detallan todos los puestos de las empresas y como están organizada la empresa, ya sea por áreas, producto, servicio, proyecto, entre otros. Así también, Rico (2004) identifica como “el proceso mediante el cual construimos una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos” (p.1).

### **La estructura organizacional y el entorno**

Las estructuras organizacionales están enfocadas en el desarrollo eficiente del organigrama para ser el punto de partida de la organización de las áreas de trabajo, en este sentido, se determinan varias tendencias del entorno, a continuación, se detallan como se direccionan las organizaciones al entorno actual y así estar a la vanguardia del mercado empresarial:

**Tabla 8**

*Tendencias del entorno que afectan a las estructuras organizacionales*

<b>Tendencias del entorno</b>	
<b>Antes</b>	<b>Ahora</b>
Status Quo	Cambio rápido
Activos	Activos inteligentes
Era de la información	Era de la comunicación
Independencia	Interdependencia
Formación tradicional y esporádica	Aprendizaje y Educación como formas de vida
Comunicación por papel	Comunicación electrónica
Rechazo al cambio	Anticipación
Producción masiva	Personalización
Producción	Cliente
Planificación formal	Visiones
Costo / Crecimiento	Capital / Innovación
Nueva tecnología: costo	Nueva tecnología: calidad
Activos tangibles	Activos intangibles
Trabajo intelectual	Trabajo en equipo
Estructuras jerárquicas	Redes de cooperación
Control	Coordinación

Atribuir responsabilidades	Solucionar problemas
Monotonía	Reorientación
Seguridad en el empleo	Adaptabilidad al empleo
Trabajador manual	Trabajador del conocimiento
Retribuir por antigüedad	Retribuir por desempeño
Procesamiento de datos	Procesamiento de conocimiento
Gestión de la empresa	Liderazgo

*Nota.* El gráfico indica las tendencias a las que actualmente se enfrentan las organizaciones, siendo este el punto de partida para identificar como debe estar estructurada una empresa. Adaptado de Estructura Organizacional (p. 14), por Brume, 2019, Institución Universitaria Itsa.

### **Factores que afectan a la estructura organizacional**

En referencia a los factores que afectan a la estructura organizacional, Robbins & Coulter (2005) definen que “proceso que involucra decisiones sobre seis elementos clave: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización” (p. 234).

### **Diseño de la estructura organizacional**

En la elaboración y diseño de los organigramas, según Brume (2019) es relevante tener en cuenta varios aspectos como los que se detallan a continuación:

- a) Las líneas continuas sin interrupción son aquellas que indican la autoridad formal, la relación de líneas de mando, la comunicación y la vía jerárquica.
- b) Las líneas verticales indican autoridad de un cargo sobre otro.
- c) Las líneas horizontales indican la especialización y la correlación.
- d) Cuando la línea cae sobre la parte media y por encima del recuadro, indica autoridad.
- e) Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento.
- f) Las líneas discontinuas por debajo del gráfico, indica relación den unidades desconcentradas y descentralizadas.
- g) Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización.
- h) Rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución o bien son comisiones o comités internas.

### **Símbolos y referencias convencionales en el diseño de organigramas**

Para el diseño y elaboración de los organigramas se requiere identificar los símbolos a utilizar y las líneas conectoras, para una correcta aplicación.

**Tabla 9**

### *Símbolos y referencias para el diseño de organigramas*

Símbolo	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades permanentes de trabajo propias del organismo o institución o que forman parte de éste.</li> <li>- Unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución.</li> <li>- Unidades externas del organismo o institución y que recibe recursos de éste.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades internas que sesionan esporádicamente como lo son las que se encuentran en staff (comisiones y comités).</li> <li>- Unidades externas que sesionan esporádicamente y no reciben recursos del organismo o institución (Consejos ciudadanos).</li> <li>- Unidades que conforman en cierta manera al organismo o institución.</li> </ul>
	<p>La jerarquía lineal que existe en el organismo o institución siempre debe de ir más gruesa que las líneas de las figuras geométricas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la línea sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior o en uno de sus lados, indica, que tiene jerarquía lineal.</li> </ul>
	<p>La relación que existe entre el director de la organización o institución, con sus asesores consultivos externos y siempre se conecta de la parte inferior de la figura geométrica y se conecta a otra figura en uno de los lados.</p>
	<p>La coordinación que existe entre las diversas áreas del organismo o institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la línea punteada sale por la parte inferior de la figura geométrica y se une a otra por también por la parte inferior, indica que tienen que coordinarse o colaborar entre ellas para lograr un fin determinado.</li> <li>- Si la línea punteada sale por la parte inferior de una figura geométrica y se conecta a otra en la parte superior, indica, que tiene jerarquía funcional.</li> </ul>
	<p>La división visual que existe entre las unidades descentralizadas y desconcentradas del organismo o institución se coloca en la parte inferior del organigrama de lado a lado con línea gruesa, y debajo de esta se ubican las figuras geométricas que representan dichas unidades.</p>

*Nota.* La tabla describe los símbolos a ser utilizados en la elaboración de organigramas empresariales y la descripción con la finalidad de conocer e identificar cuando deben ser empleados. Tomado de Estructura Organizacional (p. 60), por Brume, 2019, Institución Universitaria Itsa.

### **Tipos de organigramas**

Según Chiavenato (2007) los tipos de organizaciones u organigramas se clasifican en:

- Organización lineal
- Organización funcional
- Organización línea – staff

Las estructuras organizacionales de acuerdo a Blanco *et al.*, (2019) se califican en organizaciones mecánicas y orgánicas, las cuales detallan a continuación:

- a) Organizaciones mecánicas
- Organización funcional

- Estructura matricial
  - Organización por producto
  - Organización lineal
  - Organización territorial
- b) Organizaciones orgánicas
- Organización circular
  - Organización en redes

De acuerdo con Marcó, Loguzzo, & Fedi (2016) las estructuras organizacionales se clasifican en:

- Departamentalización por tiempo
- Departamentalización por funciones
- Departamentalización por procesos
- Departamentalización geográfica
- Departamentalización por producto

De acuerdo a varios autores existen diversos tipos de organigramas los cuales deben ser aplicados de acuerdo al requerimiento de cada organización. A continuación, se presenta la descripción de las estructuras organizacionales:

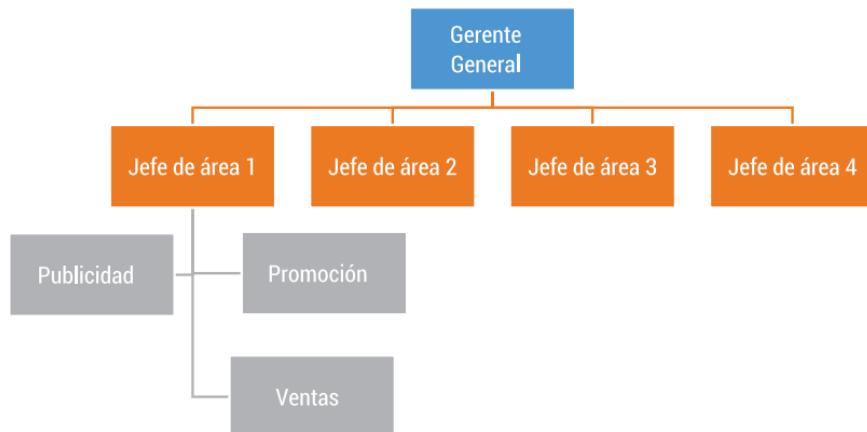
### **Organización funcional**

Uno de los patrones más comunes es el organigrama funcional o por funciones, en la cual los puestos se agrupan de acuerdo a las actividades realizadas por los colaboradores. Las empresas que tienen los departamentos: Departamento de Finanzas, Departamento de Marketing, Departamento de Comercialización, Departamento de Producción, Departamento de Talento Humano, Departamento Administrativo, Departamento de Calidad, etc. (Marcó, Loguzzo, & Fedi, 2016).

Este organigrama aplica el principio funcional o principio de especialización por funciones, en la antigüedad muchas empresas utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones, el cual se rige en separar, distinguir y especializar (Chiavenato, 2007).

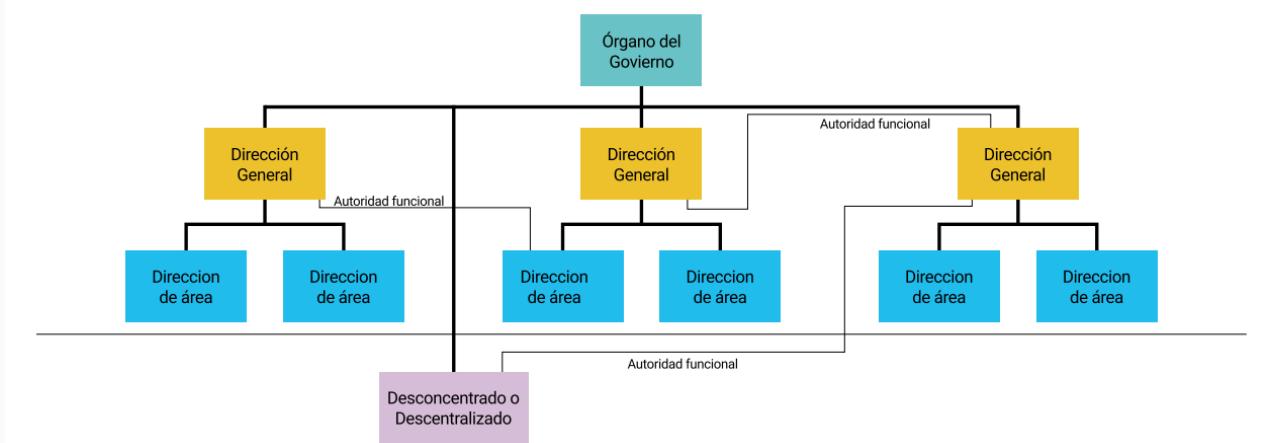
Para Daft (2011) el organigrama funcional aplica la especialización de las funciones para cada tarea, su uso se relaciona con las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos porque posibilita aprovechar con eficiencia los recursos especializados.

**Figura 35**  
*Organigrama funcional I*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama funcional, en el que se agrupan de acuerdo a la especialización. Tomado de Estructuras Organizacionales y Competitividad. Una mirada a las medianas empresas (p. 25), por Blanco *et al.*, 2019, Universidad Simón Bolívar.

**Figura 36**  
*Organigrama funcional II*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama funcional, el cual está organizado por departamentos y en cada uno de ellos se describen los cargos que forman parte, así también, se puede identificar los tres niveles administrativos: jerárquico superior, medio y operativo u inferior. Tomado de Estructura Organizacional (p. 55), por Brume, 2019, Institución Universitaria Itsa.

Las estructuras organizacionales funcionales permiten identificar de manera clara y precisa los niveles administrativos y los cargos que conforman la misma, así también, se evidencian las líneas comunicacionales y jerárquicas de la empresa.

## Organización por producto

La organización por producto puede seguir uno de tres patrones: 1. División por producto, 2. División geográfica: que se utiliza por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles y, 3. División por cliente. En donde la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes realizan de los productos lo cual permite que la organización esté organizada de acuerdo a lo que oferta (Huamán & Ríos, 2011).

Por otra parte, Daft (2011) estipula que se trata de un grupo de personas que están relacionadas con productos y con los que tienen algo que ver con este.

**Figura 37**  
*Organigrama por producto*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama por producto, el cual presenta la organización en base a los productos y/o servicios que oferta una empresa. Tomado de Estructuras Organizacionales y Competitividad. Una mirada a las medianas empresas (p. 26), por Blanco *et al.*, 2019, Universidad Simón Bolívar

Este tipo de organigramas permiten la especialización en cada área de sus productos, es decir que, los colaboradores se especializan en la producción de cierto producto los cuales están definidos por áreas.

## Organización lineal

La estructura lineal constituye la forma estructural más simple y antigua, tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados (Chiavenato, 2007).

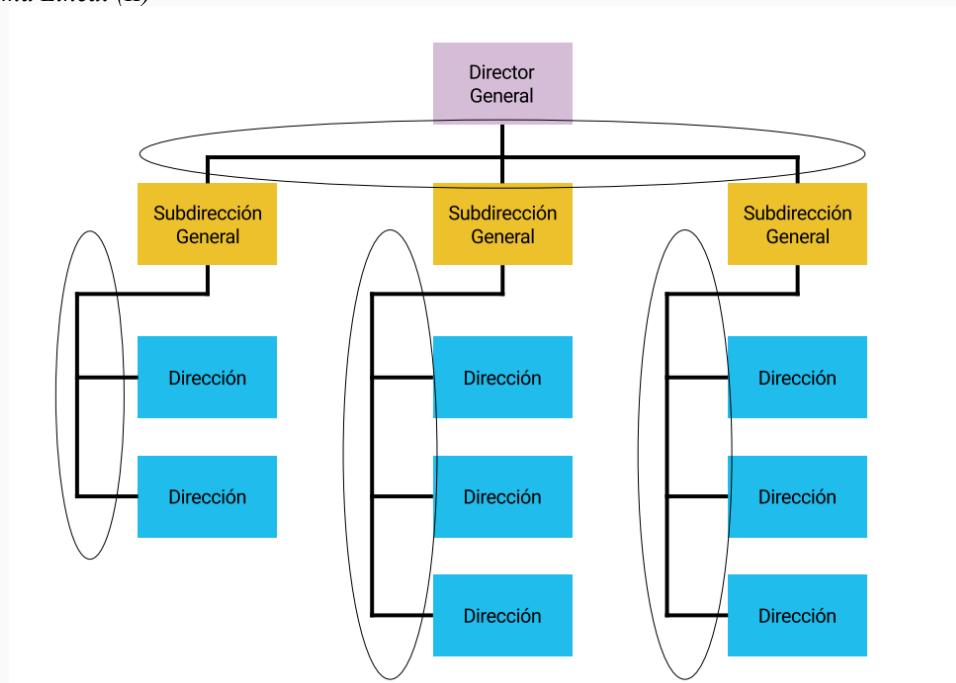
Este tipo de organización era aplicada en las empresas que tiene los niveles jerárquicos bien definidos, en el sentido de la existencia de una línea de mando vertical; básicamente es un tipo de organigrama militar, en la que el nivel jerárquico superior tiene la autoridad y los subalternos obedecen las funciones designadas.

**Figura 38**  
*Organigrama Lineal (I)*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama lineal, basándose en que la autoridad está en la cima de la empresa. Tomado de Estructuras Organizacionales y Competitividad. Una mirada a las medianas empresas (p. 26), por Blanco *et al.*, 2019, Universidad Simón Bolívar

**Figura 39**  
*Organigrama Lineal (II)*



*Nota.* La ilustración representa otro formato del organigrama lineal, el cual tiene la similar estructura en la que la autoridad está en la parte superior de la organización; y, se pueden observar que los conectores están determinando los niveles de jerarquía en cada área. Tomado de Estructura Organizacional (p. 55), por Brume, 2019, Institución Universitaria Itsa.

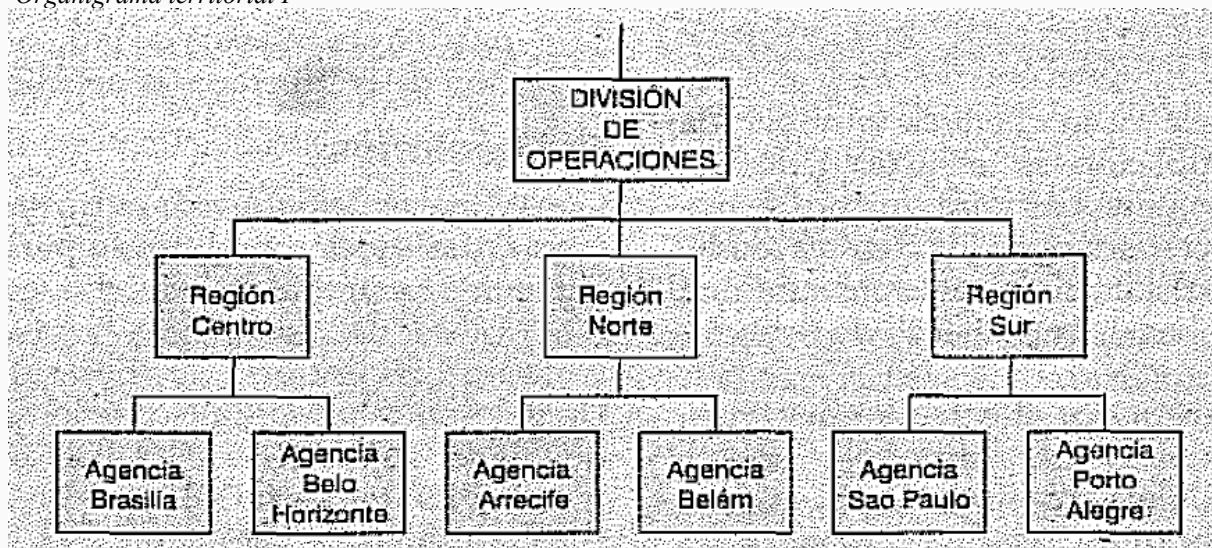
Por lo general, los organigramas lineales se presentan en forma de pirámide, colocando a la autoridad en la parte superior y los demás trabajadores bajo el rango de la autoridad.

### Organización territorial

Los organigramas territoriales o geográficos son aquellos que requieren diferenciación y agrupación de acuerdo con la ubicación donde se desempeña el trabajo (Chiavenato, 2007).

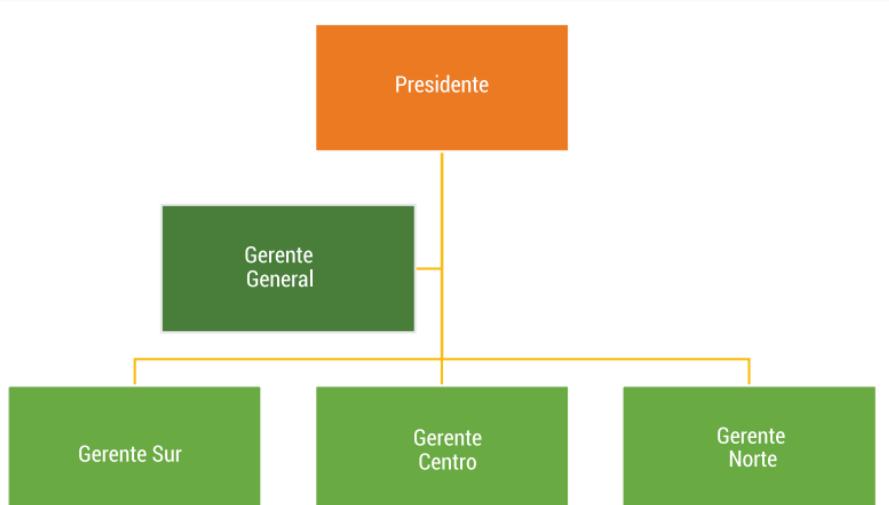
Esta estructura organizacional, por lo general, corresponde a las organizaciones que funcionan como organizaciones basadas en zonas geográficas (Martínez, 2012). De acuerdo a Huamán & Ríos (2011) los organigramas territoriales responden a la atención de los clientes de la región en donde ofertan los productos y/o servicios y deben responder por mantener no solo la cobertura sino a quienes vienen de donde la organización tiene la mayor cobertura como, por ejemplo: los proyectos de construcción, las cadenas de hoteles, los supermercados, las compañías telefónicas, las franquicias, entre otros.

**Figura 40**  
*Organigrama territorial I*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama territorial o geográfico. Tomado de Introducción a la teoría general de la administración (p. 185), por Chiavenato, 2007, McGraw-Hill.

**Figura 41**  
*Organigrama territorial II*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama geográfico o territorial. Tomado de Estructuras Organizacionales y Competitividad. Una mirada a las medianas empresas (p. 28), por Blanco *et al.*, 2019, Universidad Simón Bolívar.

Las estructuras territoriales son utilizadas principalmente cuando las empresas tienen centralizada varias áreas como administrativa, talento humano, comercial, entre otros en la matriz y las sucursales se encuentran en ubicadas en diversas áreas geográficas.

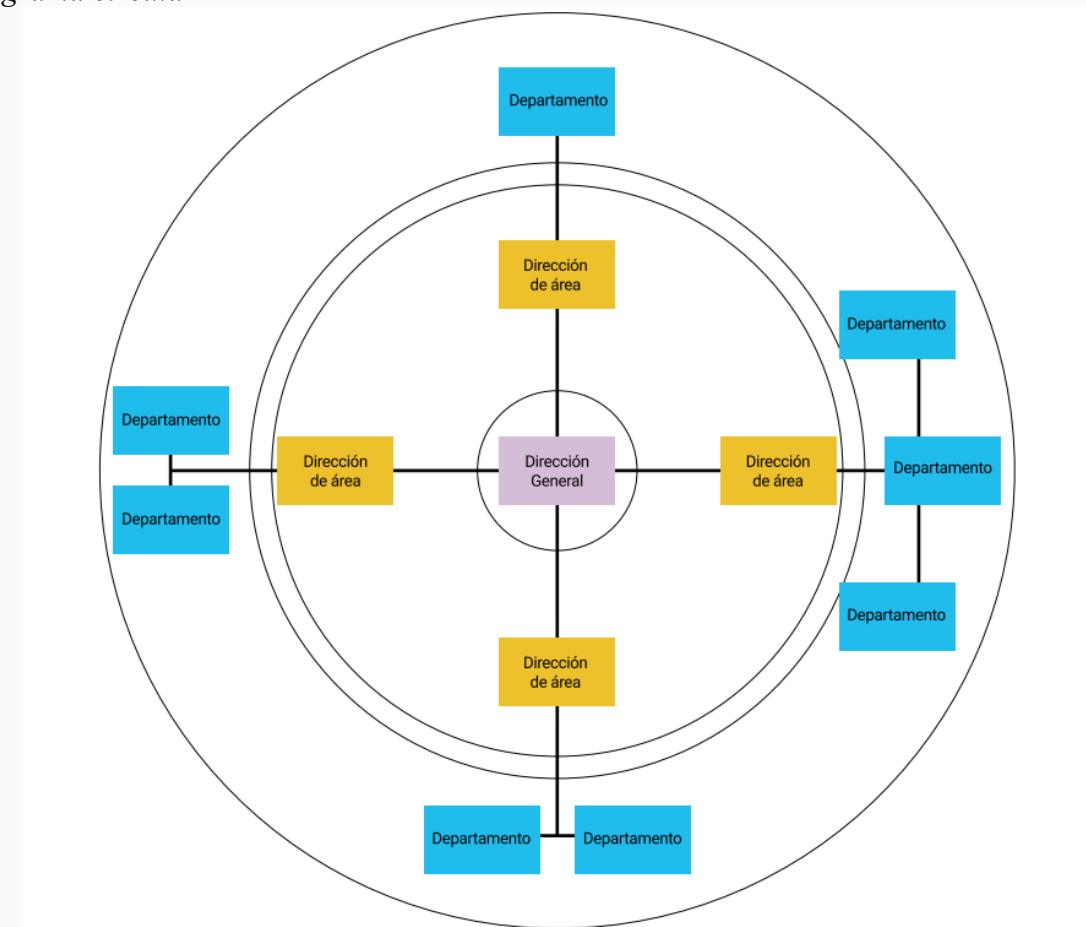
### **Organización circular**

Esta estructura organizacional surge de la evolución del desarrollo organizacional, dejando atrás la forma rígida y burocrática de los organigramas, debido a que, en el organigrama circular no se presentan líneas de autoridades, permitiendo una comunicación abierta para todos los colaboradores.

Según Blanco *et al.* (2019) en esta organización los niveles de autoridad están representados en círculos concéntricos, donde se sitúan a los jefes inmediatos y se relacionan con líneas, las cuales representan la autoridad y responsabilidad; sin embargo, permite ver a todos los miembros como iguales, cada uno con sus correspondientes responsabilidades.

Por otra parte, Brume (2019) menciona que los organigramas circulares son aquellos que tienen en el centro del organigrama el órgano de más alta jerarquía y sus relaciones parten del centro hacia fuera, de igual forma con sus unidades orgánicas de diferentes niveles; con ello, forman círculos concéntricos alrededor de la más alta jerarquía. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo en estructuras de la administración pública dado que visualmente es más complejo y es de difícil interpretación.

**Figura 42**  
*Organigrama circular*



*Nota.* La ilustración representa el organigrama circular, en el que la autoridad se encuentra en el centro del mismo. Tomado de Estructura Organizacional (p. 55), por Brume, 2019, Institución Universitaria Itsa.

### Síntesis de la unidad

En unidad de la estructura y diseño organizacional se da inicio con la revisión conceptual de organización y de estructuras organizacionales, para dar continuidad a la revisión del entorno de la organización, temas relevantes para identificar, analizar y posteriormente elaborar organigramas acordes a los requerimientos de las organizaciones.

Posteriormente, se procede con el diseño de las estructuras organizacionales, identificando que varios autores presentan varios organigramas, de los cuales se debe realizar la selección de la mejor alternativa de acuerdo a la estructura de la organización.

Los organigramas son el punto de partida para las empresas en referencia al personal, organización, asignación de áreas, departamentalización, líneas de comunicación, niveles jerárquicos, niveles administrativos y en sí determina como está conformada la organización y detalla cada uno de los cargos. Es importante la implementación de los organigramas y

posterior colocación en un lugar visible en la empresa para de esta manera dar a conocer como está estructurada la organización, esto es prescindible para conocimiento tanto de los agentes internos como externos de la organización.

### **Autoevaluación**

1. Señale dos características de las estructuras organizaciones:
  - a. Es una estructura social racionalmente organizada.
  - b. Son unidades organizacionales que forman un proceso.
  - c. Permiten visualizar de manera general la organización de la empresa.
  - d. Son aquellas estructuras comerciales y de servicios.
2. Indique cual es la clasificación de los organigramas de acuerdo con lo propuesto por Blanco (2019):
  - a. Organigramas secuenciales y no secuenciales
  - b. Organigramas comerciales y no gubernamentales
  - c. Organigramas mecánicos y orgánicos
3. Seleccione cuales son los aspectos a tener en cuenta en el diseño y elaboración de los organigramas:
  - a. Las líneas discontinuas indican la relación de unidades desconcentradas
  - b. Las líneas continuas indican especialidad y correlación
  - c. Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento
  - d. Las líneas continuas indican una unidad de trabajo permanente
4. Del símbolo que se muestra a continuación, indique para qué es utilizado:



- a. Para colocar los cargos que son permanentes en la organización.
  - b. Para colocar las unidades/cargos esporádicos en la organización.
  - c. Para colocar cargos que laboran en el departamento de producción.
5. Señale una de las características del organigrama funcional:
  - a. Es empleado en organizaciones con la estructura basada en zonas geográficas.
  - b. Está enfocado en la departamentalización de la empresa.
  - c. Permite la especialización de cada producto en la organización.

6. En relación a los organigramas por productos, indique dos de los patrones que pueden seguir:
  - a. División por cliente
  - b. División geográfica
  - c. División por cargos
7. Seleccione dos características de los organigramas lineales:
  - a. Es un organigrama militar
  - b. Los cargos son descritos con sus funciones
  - c. El nivel jerárquico superior tiene autoridad
  - d. Los subalternos tienen libertad de cumplimiento en sus funciones.
8. De acuerdo a la actividad económica de las siguientes empresas, señale en cuales usted implementaría un organigrama territorial:
  - a. Cadenas de hoteles
  - b. Hipermercado
  - c. Compañías telefónicas
  - d. Franquicias
9. Señale cual es la característica principal de los organigramas circulares:
  - a. Todos los miembros son iguales, cada uno con sus correspondientes responsabilidades
  - b. Las líneas jerárquicas son marcadas y en la cima del organigrama se ubica quien tiene el mayor rango de autoridad
  - c. Los colaboradores son trabajos como seres humanos y no tienen responsabilidades.
10. Indique en qué empresas no es recomendable implementar los organigramas circulares:
  - a. Empresas privadas
  - b. Empresas públicas

## **Unidad IV: La comunicación y el trabajo en equipo en las organizaciones**

### **Introducción a la unidad**

En la unidad a revisar a continuación se detallan dos temas relevantes: 1. Comunicación humana y 2. Trabajo en equipo, en cada uno de ellos se profundizará en lo referente a las organizaciones y como emplear la comunicación de manera eficiente en las organizaciones, así como la creación de equipos de trabajo.

Es relevante partir desde el punto de vista de que la comunicación es imprescindible entre los seres humanos y por ende en las organizaciones, las cuales están conformadas por colaboradores. Adicionalmente, se analizan aspectos como los sistemas representativos de la comunicación, permitiendo identificar a las personas la manera en la que se comunican para alcanzar una comunicación eficiente y asertiva.

En referencia a la comunicación asertiva, esta permite en las empresas alcanzar el cumplimiento de objetivos y a la vez lograr el mejoramiento continuo empresarial. Basándose en que la comunicación es fundamental en las empresas.

Posteriormente, se analizan los grupos y equipos de trabajo enfocado a las empresas, debido a si bien es cierto que cada colaborador tiene definidas las funciones, pero se requiere del trabajo colaborativo de todos en cada área de la organización. Así también, se analizan las etapas para el desarrollo de los equipos de trabajo, en los cuales deben primar varias características como la sinergia, empatía y objetivos en común.

Por otra parte, se analizan las habilidades requeridas para el trabajo en equipo, basándose en que cada colaborador tiene su forma de trabajo individual y se debe alcanzar la cohesión entre las actividades para alcanzar los objetivos planificados.

Por último, se describe la clasificación y características de los equipos con la finalidad de presentar un punto de partida para la creación de equipos eficientes, siendo esta información relevante para minimizar errores en la creación de los mismos.

## Desarrollo de contenidos

### Comunicación humana en las organizaciones

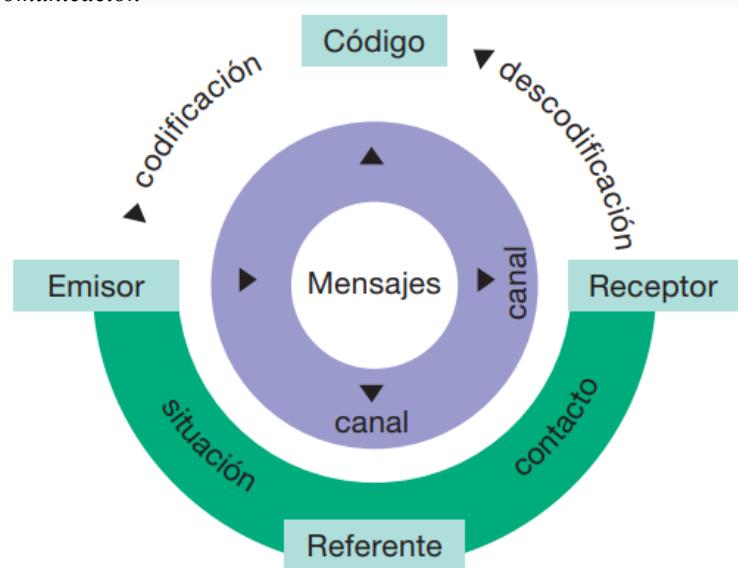
#### Concepto de comunicación humana

En referencia a la comunicación humana Chiavenato (2007) menciona que “es el proceso que une a las personas para que comparten sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas” (p. 59). Así también, Ongallo (2007) describe a la comunicación como “un proceso de intercambio, de información (verbal, afectiva, actitudinal...)”.

La comunicación es el proceso de intercambiar ideas entre dos o más personas, proceso en el cual el mensaje a transmitir debe ser claro y preciso con la finalidad de que exista una comunicación efectiva.

Por otra parte, se determina que comunicarse es poner en común la transmisión de un mensaje, compartir significados, afectos o emociones (Aguaded, 2000).

**Figura 43**  
*Elementos de la comunicación*



Nota. La ilustración indica los elementos básicos que intervienen en el proceso de comunicación. Tomado de Comunicación Humana, 2024, Mheducation,

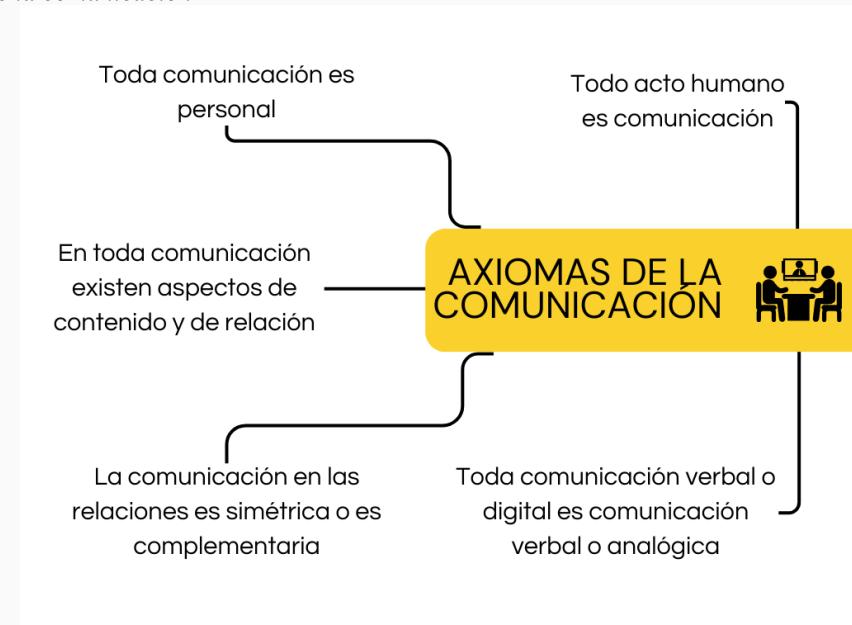
#### Axiomas sobre la comunicación humana

Los axiomas de la comunicación humana de acuerdo con Watzlawick y colaboradores en el año 1974, mencionan que:

- a) Todo es comunicación, es decir que, puede existir una comunicación eficiente o deficiente, sin embargo, la “no comunicación” no existe. Básicamente cuando se emite un mensaje a una persona a varias ya es un acto de comunicación, sea este mensaje escrito, verbal, por medio de señas o mediante medios electrónicos; reconociéndose también las pautas conductuales como comunicación.
- b) En la comunicación se identifica que los usos de sistemas digitales también forman parte de la comunicación, siendo este un medio para la emisión de un mensaje. Mediante el uso de estas plataformas digitales se expresa que es lo que se quiere decir.
- c) El contenido del mensaje que se va a transmitir mediante la comunicación tiene relación. Dicho contenido que se transmite es aquello que se comunica a los demás, sin embargo, el contenido está influenciado por la relación con el otro, es por ello que, el nivel de relación supone la meta-comunicación ya que clasifica el contenido, así como la relación interpersonal, la empatía, entre otros aspectos.
- d) Los conflictos y su resolución en función de la puntuación de la secuencia de hechos. Los conflictos en las relaciones interpersonales tienen que ver, sobre todo, con la distinta y complementaria puntuación que cada uno hace de los hechos.
- e) Adicional a ello, también se presenta la asimetría y la complementariedad de las interacciones.
- f) La comunicación está relacionada con las jerarquías que existen en los grupos humanos, de manera que influye en las interacciones. De manera que, las interacciones entre el jefe y el subordinado son complementarias, mientras que, las interacciones entre los subordinados son simétricas. Este axioma es importante para la comunicación en las organizaciones, por eso se habla en ellas de comunicación ascendente, descendente y horizontal, porque lo que se quiere resaltar con dichas denominaciones es la igualdad o diferencia jerárquica de los que se comunican (Tuzzo, Toledo, Delgado, Larrosa, & Ghierra, 2009).

Por otra parte, de acuerdo con (Porto, 2024), estipula que los principales axiomas de la comunicación son los que se describen a continuación:

**Figura 44**  
*Axiomas de la comunicación*



Nota. La ilustración presenta los principales axiomas de la comunicación humana. Tomado de La Comunicación, 2024, WordPress,

### **La comunicación humana y la percepción**

En referencia a la comunicación humana y la percepción, Lesmes, Barrientos, & Cordero (2019) manifiestan que la comunicación asertiva en las organizaciones y en el proceso competitivo organizacional genera una cultura como tal, de manera que es beneficioso para la empresa, los agentes internos y externos ya que permite reducir el impacto de las barreras de comunicación.

La comunicación es relevante en las organizaciones y mientras se alcance la comunicación asertiva, se identifica que la percepción en el entorno empresarial es beneficioso. Así también, esta permite alcanzar los objetivos eficientemente ya que en el caso de que existan desviaciones se analizan y corrigen a tiempo.

Por otra parte, se establece que Vilatuña, Guajala, Pulamarín, & Ortiz (2012) “el proceso perceptivo es el mecanismo sensorio-cognitivo de gran complejidad mediante el cual el ser humano siente, selecciona, organiza e interpreta los estímulos, con el fin de adaptarlos mejor a sus niveles de comprensión”. De manera que, la comunicación humana y la percepción tienen una relación directa.

Es así que, en la comunicación se presentan varias características relevantes sobre la percepción de la misma, partiendo de que las personas tienen distintos puntos de vista y a la

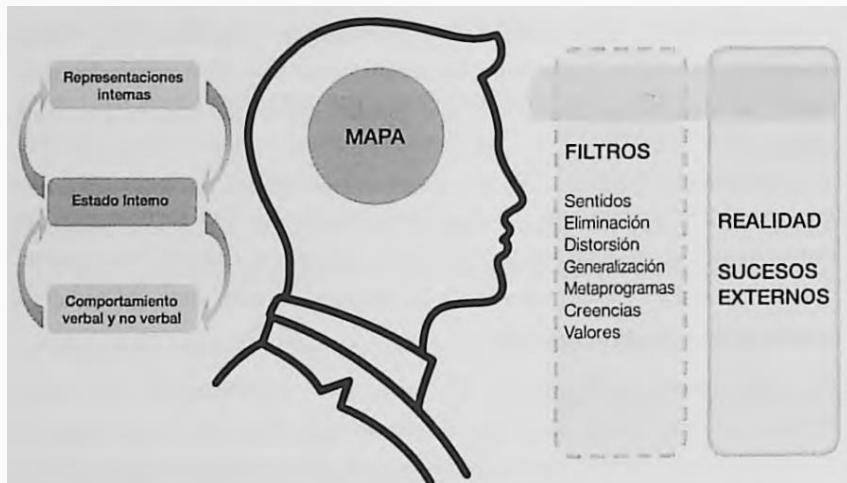
vez comprenden y se comunican desde su perspectiva, es por ello, que a continuación se presenta la relación que existe entre comunicación y percepción: 1. Las personas al ser únicos y diferentes en el proceso de comunicación seleccionan lo que perciben; 2. La comunicación no es únicamente de manera verbal, sino que, también existe la comunicación no verbal, la cual puede ser mediante gestos, sonidos u otros medios; 3. Una parte de la comunicación implica la adaptación y desarrollo; 4. Existe un gran porcentaje de personas que tienden a aceptar lo conocido, dando paso a la incomunicación; y, 5. Se generaliza a partir de una impresión.

### **La comunicación humana y los sistemas representacionales**

Normalmente suele decirse que los sistemas representacionales son los sentidos, siendo esto una afirmación no idónea, esto debido a que los sentidos son los órganos que poseen la capacidad para percibir estímulos externos o internos, a diferencia de los sistemas representacionales que son las modalidades perceptivas con las que, una vez recibida la información exterior, nos la representamos en el cerebro (Flores, 2017). Es así que, estos sistemas son los filtros por los cuales se recopila, almacena y decodifica la información del exterior mediante el proceso de comunicación (ACRESIO, 2024).

**Figura 45**

Representación de los sistemas de la comunicación



*Nota.* La ilustración representa cómo actúan los sistemas representacionales de la comunicación. Tomado de Comunicación desde la PNL "No es como lo digo sino cómo lo digo" (p. 38), por Flores, 2017, Ediciones de la U.

De acuerdo a la representación gráfica se identifica que los sentidos trabajan en el “territorio” mientras que los sistemas representacionales lo hacen en el “mapa” (Flores, 2017). A continuación, se presentan los sistemas representacionales de la comunicación:

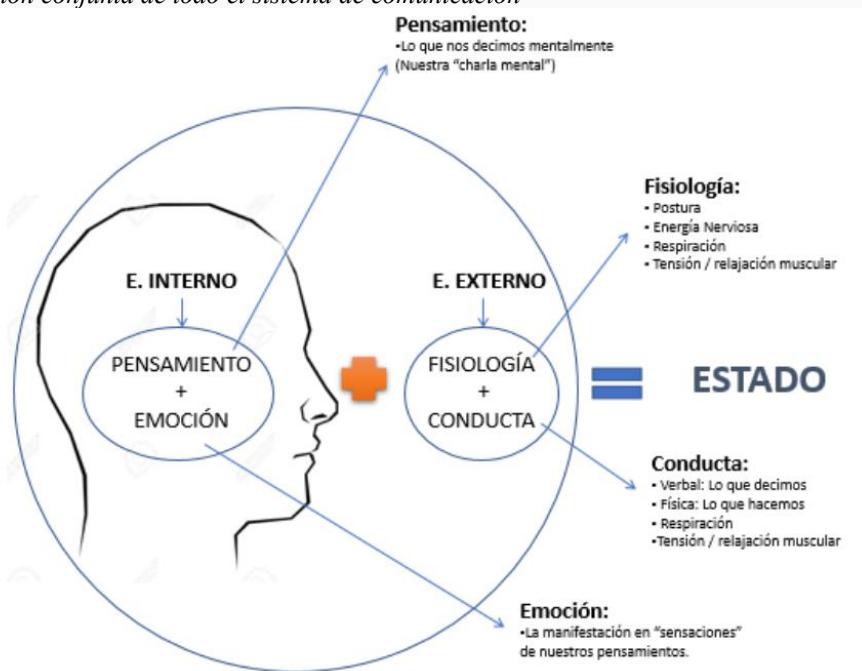
**Figura 46**  
*Sistemas representacionales de la comunicación*



Nota. La ilustración enumera los Sistemas representacionales de la comunicación. Tomado de Comunicación Humana, 2024, Mheducation.

Así también, SEAS (2024) muestra una representación conjunta de todo el sistema de comunicación y los diferentes canales con lo que se percibe y se comunica.

**Figura 47**  
*Representación conjunta de todo el sistema de comunicación*



Nota. La ilustración presenta el sistema de comunicación. Tomado de Como me relaciono y me comunico con el mundo. Sistemas Representacionales: el VAK (2024).

En referencia a los sistemas representacionales de la comunicación, según la programación neurolingüística existen tres canales diferentes de comunicación con que se percibe el mundo, siendo estos los sistemas representacionales: visual, auditivo y kinestésico

Es así que, los sistemas de representación de la comunicación son las partes de los sentidos que proporcionan las representaciones pictóricas que se poseen del mundo, por medio de la que se obtienen prácticas del contexto, se revelan, redescubren en el ambiente vertientes por las cuales el individuo se encuentra en perpetua relación (Bandler, Grinder, & Andreas, 1982).

Según Álvarez *et al* (2019) en cada una de las personas existen sistemas representacionales que predominan, siendo en ocasiones uno o dos de los sistemas que se utilizan con mayor frecuencia tanto para recibir información como para comunicarse. Es por ello, que es relevante comprender estos sistemas para facilitar la comunicación del otro individuo, y de esta manera alcanzar la comunicación asertiva.

A continuación, se presenta la descripción de cada uno de los sistemas representacionales de la comunicación:

### **Visual**

La comunicación visual es aquella que se transmite a través del sentido de la vista, en el que también se incluyen recursos audiovisuales; este tipo de comunicación básicamente es innata entre los seres humanos, debido a que desde que nacen empiezan a recopilar estímulos visuales y aprenden a interpretarlos, esta es una de las herramientas de comunicación más potentes para el ser humano (UNIR, 2024).

Las personas que tienen desarrollado un sistema de representación visual procesan y recuperan la información fácilmente a través de imágenes. Así también, son quienes interpretan, recuerdan y se expresan mediante imágenes visuales que se forman en su mente. Es por ello que, tienen una gran capacidad de abstracción, pueden absorber y relacionar grandes cantidades de información de forma ágil y detallada. Esto se traduce en que su comunicación es rápida y fluida. Para comunicarse suelen emplear un tono alto y diversos gestos (Sanz, 2024). Esta comunicación básicamente la comunicación con los demás y el entorno es a través de la vista.

Se acuerdo con Mamani & *et al.*, (2020) las personas visuales son aquellas que se vinculan con mayor seguridad con la información presentada mediante gráficos, notas y dibujos; así también, se sienten insatisfechos en una exposición si no les ha sido posible tomar apuntes detallados; pues suponen que una información no es real si no la han observado

plasmada en algún lugar en específico; de manera que, hacen apuntes complementarios, aun cuando les confieren los recursos impresos y suelen ser más útiles en las comunicaciones escritas así como en el manejo de emblemas.

La forma de comunicación recomendada por Sanz (2024) es mantener una:

- Comunicación enérgica; y,
- Comunicación vistosa.

Y, en el caso de no comprender de manera eficiente se recomienda emplear frases como:

- Se puede analizar desde otra perspectiva.
- No veo lo que me quieres decir.

Las personas que tiene desarrollado este sistema, comúnmente para expresarse utilizan las siguientes palabras: ver, imaginar, enfocar, apariencia, horizonte, pintoresco, verlo claro, brumoso, mostrar, luminoso, visiblemente, a primera vista, aparecer, esclarecer, entre otras (SEAS, 2024).

### **Auditivo**

Las personas que tienen este sistema de comunicación más desarrollado, se las identifica por que interpretan, recuerda y se expresan a través de sonidos. Así también, su metodología de aprendizaje prima en escuchar, hablar y repetir verbalmente; también, su mente procesa de forma secuencial: no pasan a otra idea sin haber terminado con la primera, razón por la que, suelen hablar de forma pausada, ordenada y monótona. Se centran mucho en cuidar las palabras para que el mensaje resulte claro (Sanz, 2024). Así también, se establece que en una pequeña cantidad de personas las persuasiones sonoras son un modo de obtener instrucción, más que por persuasión visual, es decir, las personas asimilan con mayor facilidad cuando escuchan y tiene la posibilidad de hacerlo por medio de foros cara a cara, ya sea en grupos o de uno a uno (Mora, Martínez, & González, 2015).

Las personas que tienen desarrollado el sistema representativo auditivo se definen como individuos auditivos, quienes se vinculan con mayor facilidad con el lenguaje verbal; como, por ejemplo, cuando escuchan una conversación y posteriormente toman notas o analizan los instrumentos facilitados; brindando mayor relevancia a lo que le presentan oralmente que a lo que puedan observar de manera escrita; la mayoría de las veces frecuentan en voz alta los

contenidos para poder recordarlos o entenderlos y así tener la posibilidad de ser excelentes oradores, locutores, conferencistas, entre otros (Romero & Barboza, 2022). Es así que, en la comunicación en estas personas prevalecen las palabras y los sonidos; están muy conectados con la música. Su forma de sistematizar sus pensamientos es estructurada, es decir que, por lo general mantendrán un esquema categorizado, en el que se expresa inicialmente la idea general y posteriormente se da paso a las siguientes ideas (SEAS, 2024). De manera que, las personas auditivas piensan, recuerdan e imaginan preferentemente con sonidos.

#### *¿Cómo comunicarse con las personas auditivas?*

- Se debe elegir correctamente el tono de voz a emplear.
- La comunicación debe ser clara, ordenada y cronológica.
- No se debe saltar de una idea a otra, debe ser una comunicación estructurada.

Para una comunicación eficiente de acuerdo con Sanz (2024), se deben emplear los siguientes términos:

- Esto no suena bien.
- No puedes hacer oídos sordos.
- Quiero hablarte de un asunto.

A la vez, las personas que tiene desarrollado este sistema para comunicarse aparecen las siguientes palabras y expresiones: escuchar, me suena, me pregunto, estar a tono, resonante, mencionar, suena fuerte, soy todo oídos, discutir, te escucho, gritar, hablar, lo he oído, entre otros (SEAS, 2024).

### **Kinestésico**

Las personas que tienen desarrollado el sistema de comunicación kinestésica, son aquellas que asimilan de manera más positiva por medio de palpar, del espacio y del movimiento; escogen practicar y duplicar, suelen considerarse lentos puesto que la información no se les exterioriza de manera apropiada a sus técnicas de aprendizaje (Segarra & Monferrer, 2015). En este sentido, estas personas al momento de comunicarse engloban los sentidos del tacto, del gusto y del olfato; así también, representan la realidad sobre todo a través de sensaciones físicas.

Las personas cuyo sistema representacional dominante es kinestésico “son personas que en la comunicación prevalecen los sentidos y las sensaciones, no entendamos por sentidos y

sensaciones, sentimientos y emociones, en este caso, nos estamos refiriendo también al tacto, al olfato, gusto etc.” (SEAS, 2024).

Así también, la toma de decisiones de estas personas está enfocada en recordar e interpretar en base a sus sentimientos, emociones y sensaciones. En la comunicación emplean contacto físico en sus interacciones y la metodología de aprendizaje se basa en hacer y no en escuchar o visualizar (Sanz, 2024).

### *¿Cómo comunicarse con las personas kinestésicas?*

- La comunicación debe ser lenta y cálida.
- Transmitir las ideas de forma clara, evitando mal entendidos y discusiones.

En la comunicación se pueden emplear frases como las que se describen a continuación:

- Tengo la sensación de que...
- Me duele en el alma.
- Me sabe mal decir esto.
- Esta situación al parecer no es recomendable (Sanz, 2024).

Y, de acuerdo con SEAS (2024) por lo general en la comunicación utilizan un tono pausado en donde aparecen las siguientes palabras o expresiones: cálido, acogedor, aburrido, apagado, cojo la idea, frialdad, sigo la corriente, suave, pesado, tiene fuerza, insensible, sólido, firme, entre otros.

### **Rasgos del lenguaje que afectan en la comunicación**

La comunicación es fundamental en las organizaciones, sin embargo, en este proceso se presentan varios rasgos que afectan la comunicación eficiente para alcanzar un nivel óptimo en beneficio de una, de varias personas, de una comunidad o de una empresa. Es así que, se establecen tres rasgos primordiales que afectan la comunicación, siendo estos: el lenguaje y comunicación, las omisiones o distorsiones y las generalizaciones (Porto, 2024).

### **La comunicación asertiva**

La asertividad se considera como la habilidad y aptitud comunicativa, en función a la capacidad se puede resolver situaciones y conflictos de una forma acertada, manifestar

sentimientos, pensamientos y emociones sin perturbar o atropellar los derechos del otro, teniendo en cuenta que la misma sitúa en una actitud de escucha para así ser escuchado (Lesmes, Barrientos, & Cordero, 2019).

### **Características de la comunicación asertiva**

La comunicación asertiva requiere el cumplimiento de varias características con la finalidad de que sea un proceso eficiente, es por ello que, Townend (2007) propone las características que se debe tener una comunicación asertiva:

- a) Parte de la comunicación asertiva es saber escuchar, ya que establece la necesidad de escuchar para comprender y a partir de ello crear o modificar nuevos pensamientos.
- b) Dar importancia a la proxemia y la quinesia, ya que permite conocer el espacio de la comunicación humana e identificar mediante los gestos, posturas, posiciones y/o movimientos corporales que es lo que quieren comunicar y transmitir las personas.
- c) Es relevante identificar el uso del “yo” debido a que trata como el eje central a la responsabilidad que tengan las personas frente a sus actos y decisiones, lo cual genera un ser consciente de su manera de actuar.
- d) Para lograr una comunicación efectiva, es relevante preguntar sea con preguntas abiertas o cerradas, esto con la finalidad de obtener más información acerca de un tema y profundizar el mismo.
- e) La retroalimentación es una parte esencial en la comunicación asertiva debido a que permite observar los agentes comunicativos que se relacionan entre sí,

### **Trabajo en equipo**

#### **Concepto de trabajo en equipo**

El trabajo en equipo no es nuevo para la especie humana; sino una forma de actuar estratégicamente para enfrentar los retos y alcanzar los objetivos organizacionales de forma eficaz y eficiente (Huamaní & Gallegos, 2021).

En este sentido, un equipo es una forma de organización particular del trabajo, que tiene por objetivo el aprovechamiento del talento colectivo. Esta forma de organización es particularmente útil para alcanzar altos niveles de calidad en la gestión de una institución o empresa (Gómez & Acosta, 2003). Por otra parte, Acosta (2014) define a los equipos de trabajo como un “grupo de personas que aúnán sus esfuerzos para alcanzar un objetivo común”.

## Diferencia entre grupos y equipos

Para identificar las diferencias que se encuentran entre los grupos y equipos de trabajo se presenta la siguiente tabla:

**Tabla 10**

*Diferencias entre grupos y equipos*

Grupo de trabajo	Equipo de trabajo
El liderazgo es individualizado	El liderazgo es compartido
La responsabilidad recae hacia una persona	La responsabilidad es compartida
Se conforma a partir de la creación de la empresa	La formación de los equipos de trabajo implica un proceso de desarrollo
Los resultados son la suma del esfuerzo individual	Los resultados se presentan y evalúan como el esfuerzo de todo el equipo de trabajo
Prima el trabajo individual sobre el colectivo	El trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta
Los conflictos se resuelven por imposición o evasión	Los conflictos se resuelven a través de una confrontación productiva
La concentración está en las tareas a realizar	Se centran en la tarea y en el apoyo socio-emocional de sus integrantes
No se reconocen diferencias de valores, juicios e incompetencias entre los miembros	Se reconocen e incorporan las diferencias como una adquisición o capital de trabajo

*Nota.* La ilustración representa el detalle de las diferencias entre grupos y equipos de trabajo. Tomado de Desarrollo organizacional, por Mello, 1998, Grupo Noriega Editores.

Las diferencias entre los grupos y equipos de trabajo radican básicamente en que el trabajo desarrollado por los miembros de cada uno es distinto, en el sentido de que, en los grupos existe individualismo en el cumplimiento de tareas, mientras que, en el equipo todos cumplen las funciones y tareas enfocados a un mismo objetivo y es en donde se evidencia el trabajo colaborativo de todos.

## Etapas de desarrollo de los equipos de trabajo

Las etapas de la formación de los equipos de trabajo, de acuerdo con Gómez & Acosta (2003) es un proceso dinámico, en el cual siempre se encuentran cambios constantes, a continuación se presentan las cinco etapas:

### *Formación*

En esta etapa, los integrantes del equipo evalúan las normas a seguir e intentan definir límites. Tienen actitud positiva frente a las actividades a desempeñar en el equipo de trabajo. En el caso de no conocerse en el equipo todos son cordiales y evitan conflictos.

### *Agitación*

En esta etapa de la creación de equipos de trabajo aparecen fricciones y maniobras para identificar qué posición tendrá cada uno de los miembros del equipo. Es aquí en donde nacen las primeras diferencias de carácter entre los miembros produciéndose no una confrontación como tal, pero sí tensiones y roces entre ellos.

#### *Normalización*

En esta fase, se presenta la buena voluntad de los miembros del equipo para desempeñar las funciones dentro del grupo, mostrando buena voluntad y aceptación mutua. Así también, se identifica que los integrantes conocen que están obligados a desempeñar las funciones en equipo para alcanzar los objetivos propuestos.

#### *Realización*

Esta etapa es relevante en el proceso ya que es considerada como una fase de madurez, en donde los integrantes del equipo se han acoplado, por lo tanto, controlan su trabajo y los miembros que conforman el equipo han aprendido a trabajar juntos. Básicamente, las actividades del equipo son sincrónicas, se centran con la ejecución de las actividades designadas y se pone en marcha las actividades en equipo. Es un equipo productivo en donde se ejecutan tareas, se desarrollan soluciones y se efectúan progresos reales. Es así que, existe un alto nivel de responsabilidad entre los integrantes.

#### *Agotamiento*

Una vez que gran parte del proyecto se ha desarrollado, se presenta agotamiento en los integrantes del equipo, es así que, se procede con la designación de un equipo reducido de integrantes con la finalidad de la culminación de las tareas, actividades y/o proyecto.

### **Habilidades para el trabajo en equipo**

La eficiencia y éxito en los equipos de trabajo en términos de productividad, desempeño, innovación y satisfacción de sus miembros, en el ámbito organizacional se debe desarrollarse en un contexto organizacional que provea los recursos físicos, económicos y de habilidades básicas y específicas (Arbaiza, 2017).

Las habilidades requeridas en el trabajo en equipo de acuerdo con Huamaní & Gallegos (2021) son: el aprendizaje personalizado de los integrantes, la sincronización de sus

conocimientos, las capacidades, la gestión del conflicto, el liderazgo y la comunicación organizacional, los cuales permiten que los equipos logren objetivos de forma eficiente y eficaz.

De acuerdo con Gómez & Acosta (2003) las habilidades requeridas en los equipos de trabajo son de acuerdo al rol que cumplen las siguientes personas: 1. El coordinador requiere diversas habilidades y características personales para la dirección a subordinados; 2. El cohesionador al ser el responsable de impedir que ocurran problemas interpersonales en el equipo de trabajo, requiere de habilidades de percepción, gestión y evasión de problemas; 3. El especialista tiene como prioridad mantener los estándares profesionales y progreso en el equipo, es por ello que, las habilidades requeridas son tener iniciativa y conocimientos especializados en el área en el que se desenvuelve el equipo de trabajo.

### **Clasificación de los equipos**

De acuerdo a la clasificación de equipos de trabajo Doria (2024) presenta la siguiente clasificación: 1. Equipos informales, 2. Equipos tradicionales, 3. Equipos de resolución de problemas, 4. Equipos de liderazgo, 5. Equipos autodirigidos y 6. Equipos virtuales. Los cuales se describen a continuación:

#### ***Equipos informales***

Este tipo de equipo se caracteriza por que tiene una organización interna flexible, autogestionada; por lo general, surgen a partir de los intereses comunes de los individuos o de la posibilidad de resolver necesidades o cumplir objetivos propuestos.

#### ***Equipos tradicionales***

Son aquellos que como su nombre lo indica, son equipos formados a antigua, en el cual el poder legítimo predomina, poseen directrices claras y definidas, así como también las funciones son claramente identificadas entre los miembros del equipo.

#### ***Equipos de resolución de problemas***

Estos equipos son creados con una finalidad específica, en la que se enfoca en resolver un problema y/o enfrentar una situación no típica; la disolución de dicho equipo se da cuando el problema ha sido resuelto.

#### ***Equipos de liderazgo***

Los equipos de liderazgo son conocidos también como management, están constituidos básicamente por líderes de áreas, departamentos y otros equipos, estos tienen como finalidad acordar directrices generales de la organización.

### ***Equipos autodirigidos***

Estos equipos comúnmente tienen autonomía y libertad, con la finalidad de conducir esfuerzos para decidir cuál será la mejor estrategia a implementar y de esta manera alcanzar objetivos. Así también, tienen el potestad de elegir los miembros a ser parte de cada equipo.

### ***Equipos virtuales***

Los equipos virtuales son aquellos que nacen a partir del siglo XXI y son aquellos que los integrantes de los equipos están alejados uno del otro geográficamente y se conectan gracias a la tecnología.

Por otra parte, Winter (2000) propone la siguiente clasificación de los equipos de trabajo: 1. Equipos funcionales, 2. Equipos trans funcionales y 3. Tema único orientado. A continuación, se presenta una descripción de cada tipo de equipo:

### ***Equipos funcionales***

Los equipos funcionales son constituidos por individuos que pertenecen a un mismo departamento o área, razón por que, no requieren de tiempo para conocerse y/o identificar sus habilidades y competencias; estos equipos se crean con un propósito concreto y trabajan durante todo el proceso de mejora, una vez que han culminado con las actividades destinadas, los miembros de este equipo siguen recopilando información y revisando el proceso. Posteriormente, el equipo deberá seleccionar otro proceso a tratar y después de un cierto tiempo es necesario que se implemente una época o fase para recapacitar previo a iniciar otro proyecto y/o actividad.

### ***Equipos trans funcionales***

En este tipo de equipos los integrantes son personas que laboran en diferentes áreas y/o departamentos, razón por la que, no se normalmente no se conocen. Se requiere que en estos equipos exista un promotor son la finalidad de que sea líder y centra la atención de los integrantes en el cumplimiento de la actividades y funciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### **Tema único orientado**

Cuando se crean los equipos de trabajo con la finalidad de un tema único en su mayoría son equipos que analizan y mejoran procesos continuamente, de manera que, por lo general son conformados por colaboradores de una misma área y dedican sus esfuerzos a un determinado tema. Una vez que la mejora es aprobada e implantada por el equipo, sus miembros dejan de reunirse regularmente

### **Características de los equipos eficaces**

Las características de los equipos eficaces, de acuerdo a lo que establece Gómez & Acosta (2003) son: 1. Ambiente de apoyo, 2. Claridad del papel, 3. Metas superiores y 4. Liderazgo apropiado.

Por otra parte, para un equipo sea eficaz se requiere que cumplas ciertas características como: 1. Plantear objetivos en el equipo, 2. Definición de funciones, 3. Interdependencia, 4. Comunicación asertiva, 5. Eficiencia en el desempeño y 6. Responsabilidad (UNILEON, 2024). “Los equipos aportan la diversidad en conocimientos, actitudes, habilidades y experiencias cuya integración permite ofrecer respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados, promoviendo el rendimiento y mejorando la satisfacción de sus integrantes” (Rico, Alcover, & Tabernero, 2010).

Para que un equipo se eficiente deben darse las siguientes condiciones: la existencia de una estructura organizativa y funcional básica, la responsabilidad e implicación personal para llevar a cabo un trabajo en conjunto, un sistema relacional que se produce en la dinámica del equipo y un marco de referencia común compartido entre los miembros del equipo (Ander & Aguilar, 2001, p. 15-17).

### **Síntesis de la unidad**

En la presente unidad se presentan dos contenidos relevantes en las organizaciones y en el ámbito de la planificación, uno de ellos es la comunicación organizacional y, el segundo tema es el trabajo en equipo en las empresas.

En referencia a la comunicación organizacional se desarrolla el siguiente contenido: la comunicación humana en las organizaciones, los axiomas sobre la comunicación, la comunicación humana la percepción y los sistemas, los rasgos del lenguaje y la comunicación asertiva; todo el contenido revisado permite visualizar la importancia y las pautas para alcanzar

la comunicación eficiente y asertiva en las organizaciones, siendo este el punto de partida para que las organizaciones sean sostenibles, sustentables y alcancen los objetivos empresariales en un óptimo clima laboral.

Con relación al trabajo en equipo en las organizaciones, se abordan subtemas como: las diferencias entre grupos y equipos de trabajo, las etapas de desarrollo de los equipos de trabajo, las habilidades, la clasificación y las características de equipos eficaces; los cuales son descritos para dar a conocer cómo deben ser implementados en las empresas con la finalidad de evitar desviaciones en el cumplimiento de las actividades planteadas a nivel organizacional.

### **Autoevaluación**

1. La comunicación con la finalidad de que sea eficiente tiene varios elementos, del listado que se presenta a continuación seleccione tres elementos de la comunicación:
  - d. Individuo
  - e. Codificación
  - f. Referente
  - g. Mensaje
  - h. Medio
2. En referencia a los sentidos y sistemas representacionales de la comunicación, la siguiente descripción es verdadera o falsa: “los sentidos trabajan en el territorio, mientras que, los sistemas representacionales lo hacen en el mapa”.
  - a. Verdadero
  - b. Falso
3. Selecciona la respuesta correcta: De acuerdo a los sistemas representacionales de la comunicación, las personas que tienen gran capacidad de abstracción, pueden absorber y relacionar grandes cantidades de información de forma ágil y detallada.
  - a. Auditiva
  - b. Kinestésica
  - c. Visual
4. Las personas que el sistema representacional de comunicación que prima es el auditivo, presentan las siguientes características: su metodología de aprendizaje prima en escuchar, hablar y repetir verbalmente; también, su mente procesa de forma secuencial: no pasan a otra idea sin haber terminado con la primera, razón por la que, suelen hablar de forma pausada, ordenada y monótona. Señale si la respuesta es correcta o falsa:

- a. Verdadero
  - b. Falso
5. Señale cómo se debe comunicar con una persona auditiva:
- a. Comunicación enérgica
  - b. Se debe elegir correctamente el tono de voz a emplear
  - c. Comunicación vistosa
6. Indique dos de los rasgos del lenguaje que afectan a la comunicación:
- a. Comunicación informal
  - b. Generalizaciones
  - c. Distorsiones
7. Señale tres características de los grupos de trabajo:
- a. La responsabilidad es compartida
  - b. Los resultados son la suma del esfuerzo individual
  - c. Los conflictos se resuelven por imposición o evasión
  - d. La formación de los equipos de trabajo implica un proceso de desarrollo
8. Los equipos de trabajo son aquellos en donde el trabajo colectivo se observa como una oportunidad y se disfruta, a la vez los conflictos se resuelven a través de una confrontación productiva. Señale si la respuesta es verdadera o falsa:
- a. Verdadero
  - b. Falso
9. Señale cuáles son las etapas para el desarrollo de los equipos de trabajo:
- a. Formación, normalización, dirección y control
  - b. Formación, agitación, normalización, realización y agotamiento
  - c. Formación, dirección, integración y seguimiento
10. Indique dos de las características de los equipos informales:
- a. Tienen una organización interna flexible y auto gestionada
  - b. Surgen a partir de los intereses comunes de los individuos
  - c. Son equipos formados por personas que laboran en la misma área
  - d. Se conforman con individuos que no poseen las capacidades y habilidades de liderar

## **Referencias bibliográficas**

### **Bibliografía básica**

- Ander, E., & Aguilar, M. (2001). *Trabajo en equipo*. México: Progreso, S.A. de C.V.
- Arbaiza, F. (2017). *Liderazgo y comportamiento organizacional*. Editorial Universidad ESAN.
- Bueno, R., Ramos, M., & Berrelleza, C. (2018). *Elementos básicos de la administración*. México: UAS.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7<sup>a</sup> ed.). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, P. (2017). *Desarrollo Organizacional*. México: Pearson Educación de México S.A.
- Huamán, L., & Ríos, F. (2011). *Diseño organizacional de la empresa*. Bogotá: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas S.A.S.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). *El Proceso Estratégico, conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Porter, M. (1989). *Ventaja Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Porter, M. (1995). *Ventaja Competitiva*. México: Compañía Editorial Continental.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Prentice Hall.

### **Bibliografía de consulta**

- Acosta, J. (2014). *Trabajo en equipo*. Alfaomega.
- ACRESIO. (20 de 05 de 2024). *Accresio Desarrollo Personal* . Obtenido de <https://accresio.com/pnl/sistemas-representativos/>
- Aguaded, J. (2000). La Comunicación Humana. Retos en los umbrales del milenio. *Revista Científica de Comunicación y Educación*, 274.
- Aktouf, O. (2001). *La administración: entre Tradición y Renovación*. Cali: Artes Gráficas del Valle.

- Álvarez, R., Bernabé, R., & Gálvez, M. (2019). Estilos de aprendizaje basado en el modelo de programación neurolingüística y rendimiento académico de los estudiantes del quinto de secundaria. *Ciencia y Desarrollo*, 21(2), 43-17.
- Bandler, R., Grinder, J., & Andreas, S. (1982). Neuro-linguistic programming and the transformation of meaning. *Real People*,.
- Bautista, S., Hernández, R., & Hernández, M. (03 de 30 de 2024). *Secretaría de Educación Pública*. Obtenido de <https://www.cliffsnotes.com/study-notes/5207537>
- Blanco, A., Cáceres , A., Nava, M., Varela, E., Estrada, H., & España, H. (2019). *Estructuras Organizacionales y Competitividad*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar.
- Brume, M. (2019). *Estructura Organizacional*. Barranquilla: Institución Universitaria Itsa.
- Calle, M., Gurumendi, I., & Calle, M. (2020). Planeación estratégica aplicada a profesionales de la medicina y la jurisprudencia. *Universidad y Sociedad*, 12(3), 83-89.
- CENTRUM. (09 de 05 de 2024). *Diagrama de Pareto*. Obtenido de [https://archivos.centrum.pucp.edu.pe/archivos/mbavirtual/EA/XXIV/recursos/diagrama\\_de\\_pareto.pdf](https://archivos.centrum.pucp.edu.pe/archivos/mbavirtual/EA/XXIV/recursos/diagrama_de_pareto.pdf)
- CEUPE. (15 de 03 de 2024). *European Business School*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/empresa-privada.html>
- Coletti, J., Bonduelle, G., & Iwakiri, S. (2010). Avaliação de defeitos no processo de fabricação de lamelas para pisos de madeira engenheirados com uso de ferramentas de controle de qualidade. *Acta Amazonica*, 135 - 140.
- Da Dalt, E., & Difabio, H. (2022). Asertividad y su relación con los estilos educativos familiares. *Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias afines*, 19(2), 119-140.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Doria, J. (01 de 06 de 2024). *Scrib*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/507280313/CLASIFICACION-DE-EQUIPO-DE-TRABAJO>
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*. Buenos Aires: Sudamericana.
- El comportamiento de los Recursos Humanos en las organizaciones*. (10 de 05 de 2024). Obtenido de <https://www.editorialsanzytorres.com/static/pdf/9788418316340Muestra.pdf>
- Escamilla, P., & Álvarez, E. (2019). Herramientas de control y evaluación de proyectos para la toma de decisiones en el proceso administrativo. *Revista Académica: Contribuciones a la Economía*.
- Flores, A. (2017). *Comunicación desde la PNL "No es como lo digo sino cómo lo digo"*. Bogotá: Ediciones de la U.

- Gallego, M., & Sierra, R. (2012). Modelo de gestión para la calidad en las prácticas de pedagogía. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 357-372.
- Gargate, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Revista Industrial Data*, 25(2), 55-70.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill.
- Graphic, N. (01 de 04 de 2024). *National Geographic*. Obtenido de <https://www.nationalgeographicla.com/medio-ambiente/2023/12/que-es-el-desarrollo-sostenible-y-por-que-es-importante>
- Gómez, A., & Acosta, H. (2003). Acerca del trabajo en grupos o equipos. *ACIMED*, 11(6).
- González, J. (10 de 05 de 2024). *Ley de Pareto: 80/20*. Obtenido de TD III Pareto e Intervalos: <http://www.jggomez.eu/K%20Informatica/3%20Excel/03%20Mis%20Temas/B%20BD%20y%20TD/TD%20III%20Pareto%20e%20Intervalos.pdf>
- Gutiérrez, H., & De La Vara, R. (2009). *Control Estadístico de Calidad y Seis Sigma*. México: McGrawHill.
- Huamaní, L., & Gallegos, A. (2021). Revista de Investigación en Ciencia de la Educación. *Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(21), 1690-1702.
- IICA, I. I. (02 de 05 de 2024). *Guía para la elaboración de diagramas de flujo de los procesos institucionales*. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/21020/Gu%C3%A3da%20para%20a%20elaboraci%C3%B3n%20de%20diagramas%20de%20flujo%20de%20los%20procesos%20institucionales.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Izar, M., & Gómez, J. (2004). *Las 7 Herramientas Básicas de la Calidad*. México: Editorial Universitaria Potosina.
- Jaramillo, E. (10 de 05 de 2024). *Escuela de Alta Dirección y Administración*. Obtenido de [https://www.academia.edu/38214807/Analisis\\_PESTEL](https://www.academia.edu/38214807/Analisis_PESTEL)
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1974). *Organization and management: A systems approach*. McGraw-Hill.
- Lesmes, A., Barrientos, E., & Cordero, M. (2019). Comunicación asertiva ¿estrategia de competitividad empresarial? *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 147-153.
- Mamani, B., & al, e. (2020). Relación entre estilos de aprendizaje y habilidades de metacomprensión lectora. *Revista San Gregorio*, 19-32.
- Manzano, M. (2019). Reseña del libro los desafíos de la Administración en el siglo XXI, de Peter F. Drucker. *Estimadas autoridades*: 10(2), 7.
- Marcó, F., Loguzzo, H., & Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión Administrativa en las Organizaciones*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Martínez, C. (2012). *Administración de organizaciones*. Bogotá: Centro de Ciencias Económicas - UNAL.
- Massie, J. (1973). *Bases Esenciales de la Administración*. México: Diana.
- Merton, R. (2002). *Teoría y estructuras sociales*. México: Fondo de Cultura Económica.
- MIDEPLAN, M. d. (01 de 05 de 2024). *Guía para Elaboración Diagramas de Flujo*. Obtenido de MIDEPLAN: [https://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/pensamiento\\_sistematico/04\\_diagramasflujo.pdf](https://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/pensamiento_sistematico/04_diagramasflujo.pdf)
- Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J., & Ghosal, S. (2003). *The strategy process: Concepts, contexts, cases*. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Mora, M., Martínez, J., & González, J. (2015). Caracterización de estilos de aprendizaje y canales de percepción de estudiantes universitarios. *Opción*, 31(3), 509-527.
- Muñoz, J. (20 de 05 de 2024). *Publicaciones Didácticas. Diagrama de Gantt: Acercamiento a la técnica*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/235862099.pdf>
- Navarrete, M., Cevallos , S., Rodríguez, L., & Tito, M. (2023). *Planificación Estratégica*. Ibarra: Ciencia Latina.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicacion. Guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Pardo, J. (2012). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. España: AENOR.
- Pérez, G. (30 de 03 de 2024). *Importancia y organización de la actividad económica*. Obtenido de [https://p.plataformaintegra.net/lalibertad/arc/ptareas/7\\_IMPORTANCIA\\_Y\\_ORGANIZACION\\_DE\\_LA\\_ACTIVIDAD\\_ECONOMICA\\_.pdf](https://p.plataformaintegra.net/lalibertad/arc/ptareas/7_IMPORTANCIA_Y_ORGANIZACION_DE_LA_ACTIVIDAD_ECONOMICA_.pdf)
- Porto, I. (11 de 05 de 2024). *WordPress*. Obtenido de <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/11/la-comunicacion4.pdf>
- Rico, R. (2004). Teorías implícitas, diseño organizacional y eficacia. *Interamericana de Psicología*, 121-130.
- Rico, R., Alcover, C., & Tabernero, C. (2010). Efectividad de los Equipos de Trabajo, una Revisión de la Última Década de Investigación (1999-2009). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(1), 47-71.
- Rodríguez, D., & Pérez, R. (2016). Competitividad del sector transporte terrestre intermunicipal de pasajeros por carretera en Boyacá: una aproximación al estado del arte. *Cooperativismo & Desarrollo*.
- Rojas, M. (03 de 04 de 2017). *Economía de la Empresa*. Obtenido de <https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/13602/Temas%20Econom%C3%A1tica%20de%20la%20Empresa.pdf?sequence=1>

- Romero, R., & Barboza, L. (2022). Relación entre los sistemas de representación de la programación neurolingüística y el aprendizaje significativo en estudiantes universitarios. *Nueva Revista del Pacífico*, 76, 62-87.
- Ronco, E. (2018). *Equipos que crean valor en las organizaciones*. PROFIT.
- Santamaría, D. (01 de 06 de 2024). *Análisis de estrategias de diferenciación en el transporte interprovincial de pasajeros en Ambato*. Obtenido de Universidad Simón Bolívar: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6181/1/T2610-MAE-Santamar%C3%ADA-Analysis.pdf>
- Sanz, E. (15 de 05 de 2024). *La mente es maravillosa*. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/sistemas-de-representacion-la-clave-de-una-comunicacion-eficiente/>
- SEAS. (15 de 05 de 2024). *Como me relaciono y me comunico con el mundo. Sistemas Representacionales: el VAK*. Obtenido de <https://www.seas.es/blog/varios/sistemas-representacionales-el-vak/>
- Segarra, M., & Monferrer, D. (2015). "Estilos de aprendizaje en estudiantes universitarios: lateralización vs. interconexión de los hemisferios cerebrales. *Revista Española de Pedagogía*, 583-600.
- Serna, H. (1994). *Planeación y gestión estratégica*. Colombia: Legis Colombia.
- Tantalean, T. (2021). La Epistemología de la Administración: Hermenéutica y Exégesis en la Construcción de su concepto y objeto. *La Epistemología de la Administración*.
- Terry, G. (1973). *Principios de administración*. El Ateneo.
- Townend, A. (2007). *Assertiveness and Diversity*. London: Palgrave Macmillan UK.
- Tuzzo, R., Toledo, S., Delgado, M., Larrosa, M., & Ghierra, A. (2009). *Conceptos básicos de psicología en la formación de los profesionales de la salud*. Montevideo: FEFMUR.
- UNILEON. (30 de 05 de 2024). *Universidad de Leon*. Obtenido de <https://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>
- UNIR. (10 de 03 de 2024). *Universidad Internacional de La Rioja*. Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/tipos-empresas/>
- UNIR. (15 de 05 de 2024). *Universidad Internacional de La Rioja*. Obtenido de <https://www.unir.net/marketing-comunicacion/revista/comunicacion-visual/>
- Vásquez, J. (30 de 04 de 2024). Obtenido de Objetivos de Negocio e Investigación : [https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/objetivos\\_de\\_nego.pdf](https://www.anahuac.mx/mexico/biblioteca/sites/default/files/inline-files/objetivos_de_nego.pdf)
- Vilatuña, F., Guajala, D., Pulamarín, J., & Ortiz, W. (2012). Sensación y percepción en la construcción del conocimiento. *Sophia 13*, Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador.

Zapata, C., & Isaza, J. (2004). Alineación entre metas organizacionales y elicitation de requisitos del software. *Dyna*, 101-110.

## **Glosario de términos**

### **Comunicación asertiva**

Es la capacidad para expresar sentimientos, ideas, opiniones, creencias, en situaciones interpersonales, de manera efectiva, directa, honesta y apropiada, sin que se genere agresividad o ansiedad (Da Dalt & Difabio, 2022).

### **Estructura organizacional**

La estructura organizacional como el patrón establecido de las relaciones entre los colaboradores de una organización (Kast & Rosenzweig, 1974).

### **Grupos de trabajo**

Es un conjunto de dos o más individuos que se relacionan, que son interdependientes y que se reúnen para conseguir objetivos específicos (Robbins & Judge, 2013).

### **Organización**

Las organizaciones son estructuras sociales creadas para lograr metas por medio de los organismos humanos o de la gestión del talento humano y de otro tipo. Están compuestas por sistemas e interrelaciones que cumplen funciones especializadas. Es un convenio sistemático, un contrato entre personas para lograr algún propósito específico (Tantalean, 2021).

### **Planeación estratégica**

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 1994).

### **Planificación**

La planificación es una disciplina metodológica como un proceso de reflexión y acción racional que permite determinar lo que se ha de hacer en el presente o en el futuro para lograr los objetivos proyectados. En fin, es la previsión de las actividades y de los recursos, tanto

humanos como materiales para el logro de los objetivos que se desean alcanzar, es un proceso para determinar a dónde ir de la manera más eficiente y económica posible (Molina, 2006).

### **Teoría General de la Administración**

Es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la Administración en general, sin importar dónde se aplique, ya sea en organizaciones lucrativas (empresas) o no lucrativas. La TGA estudia la Administración de las organizaciones. En función de los aspectos exclusivos (Chiavenato, 2007).

### **Toma de decisiones**

El proceso por el cual se llega a una opción, pero una opción supuestamente aclarada, informada y motivada. Se trata de elegir entre varias formas posibles de actuar con miras a lograr una meta en condiciones y circunstancias dadas (Aktouf, 2001).

### **Trabajo en equipo**

Es un número pequeño de personas con habilidades complementarias y comprometidas con un propósito común, por las que se consideran mutuamente responsables de su cumplimiento (Ronco, 2018).

### **Solucionario autoevaluación**

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	b	La respuesta correcta es la opción b, ya que las empresas se clasifican por su naturaleza, por la propiedad, por el sector económico y por su tamaño.
2	a	Las empresas que pertenecen al sector cuaternario son aquellas que desarrollan funciones como la prestación de servicios intelectuales y científicos.
3	a	Las empresas que pertenecen al sector quinario son aquellas que desarrollan funciones como la investigación médica, bioinformática.
4	b	La respuesta correcta es la opción b, ya que los entornos de las empresas son el entorno general y entorno específico.
5	a	La administración de empresas da inicio desde la gran depresión.
6	a	La respuesta correcta es la opción a, debido a que los factores que afectan a las organizaciones como: clientes, proveedores e intermediarios son los factores del entorno específico.
7	c	La respuesta correcta es la opción c, debido a que el entorno sociocultural básicamente se refiere al nivel educativo, el estilo de vida y los hábitos de consumo.
8	a, d y e	Los campos de estudio de la administración son amplios, en la pregunta propuesta las opciones correctas son: talento humano, contabilidad y emprendimientos.
9	c	Abraham Maslow propuso la pirámide de necesidades básicas.
10	b	Las habilidades que deben desarrollar los colaboradores del nivel jerárquico intermedio/gerencia son las habilidades humanas.

### Autoevaluación 2

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	C	La respuesta correcta es la opción c, ya que los tipos de planes se clasifican de acuerdo a: la naturaleza y características; la dimensión temporal y, las funciones o departamentos
2	a, b, c	Los tres planes de planeación son la misión, los diagramas de flujo y los presupuestos.
3	A	La respuesta es afirmativa ya que el proceso de toma de decisiones se implementa a través de la elaboración de una matriz FODA, elaboración de estrategias y selección de la mejor alternativa
4	B	La respuesta correcta es el cruce estratégico DA y DO que corresponden a Debilidades – Amenazas y Debilidades – Oportunidades.
5	a, d, e	Las herramientas de planeación son el diagrama de Gantt, la espina de pescado y el análisis PESTEL.
6	C	La respuesta correcta es la opción c, ya que los componentes que tiene el Diagrama de Ishikawa son: problema, causa, efecto
7	C	La respuesta correcta es la opción c, ya que la planeación estratégica tiene como función implementar planes a corto, mediano y largo plazo.
8	B	La respuesta correcta es la opción b, debido a que no es afirmativa la pregunta, ya que el proceso de planeación está relacionado directamente con el proceso de control.
9	A	La respuesta es afirmativa ya que la misión corresponde a la actividad actual de la empresa.
10	E	La respuesta correcta es la opción 3, todos los anteriores ya que todos esos insumos son requeridos para la implementación de la planeación estratégica.

### Autoevaluación 3

Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	c	La respuesta correcta es la opción c, debido a que las estructuras organizacionales permiten visualizar de manera general la organización de la empresa.
2	c	La respuesta correcta es la opción c, ya que de acuerdo con Blanco (2019) la clasificación de los organigramas es en organigramas mecánicos y organigramas orgánicos.
3	a y b	Dos de los aspectos a tener en cuenta en el diseño y elaboración de los organigramas son: 1. Las líneas discontinuas indican la relación de unidades desconcentradas y 2. Cuando la línea se coloca perpendicular a otra indica asesoramiento
4	b	El símbolo que se indica a continuación es utilizado para colocar las unidades/cargos esporádicos en la organización  
5	b	La respuesta correcta es la opción b, debido a que una de las características del organigrama funcional es que está enfocado en la departamentalización de la empresa
6	a, b	En relación a los organigramas por productos dos de los patrones que pueden seguir son: División por cliente y división geográfica.
7	a, c	Dos de las características de los organigramas lineales son: es un organigrama militar y el nivel jerárquico superior tiene autoridad.
8	a, c, d	De acuerdo a la actividad económica de las siguientes empresas, las que implementarían un organigrama territorial son: las cadenas de hoteles, las compañías telefónicas y las franquicias.
9	a	La característica principal de los organigramas circulares es que todos los miembros son iguales, cada uno con sus correspondientes responsabilidades.
10	b	En las empresas públicas no es recomendable implementar los organigramas circulares debido a que visualmente es más complejo y es de difícil interpretación.

<b>Autoevaluación 4</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Retroalimentación</b>
1	b, c, d	Unos de los elementos de la comunicación son: la codificación, el referente y el mensaje.
2	a	La respuesta es correcta, ya que los sentidos trabajan en territorio y los sistemas representacionales en el mapa.
3	c	De acuerdo a Mamani & <i>et al.</i> , (2020) las personas visuales son aquellas que tienen gran capacidad de abstracción, pueden absorber y relacionar grandes cantidades de información de forma ágil y detallada.
4	a	La respuesta es verdadera ya que las personas auditivas tienen como metodología de aprendizaje que prima en escuchar, hablar y repetir verbalmente.
5	b	La respuesta correcta es la opción B, debido a que para tener una comunicación eficiente se debe elegir correctamente el tono de voz a emplear al momento de transmitir el mensaje.
6	b, c	La respuesta correcta son la opción b y c, ya que estos son rasgos del lenguaje que afectan a la comunicación. 7
7	a, d	La respuesta correcta son el literal a. La responsabilidad es compartida y el d. La formación de los equipos de trabajo implica un proceso de desarrollo.
8	a	La respuesta es verdadera, ya que en los equipos de trabajo prima el trabajo colectivo y se observan como una oportunidad y se disfruta, a la vez, los conflictos se resuelven a través de una confrontación productiva.
9	b	La respuesta correcta es la b, ya que las etapas de los equipos de trabajo son: formación, agitación, normalización, realización y agotamiento
10	a, b	Las respuestas correctas con la opción a y b respectivamente, estos equipos de trabajo tienen una organización interna flexible y auto gestionada y, surgen a partir de los intereses comunes de los individuos.



## **CAPÍTULO III**

## **TALENTO HUMANO**

**DOI: 10.58299/UTP.215.C717**

**Fernanda De Las Mercedes Sánchez Altamirano**

Instituto Superior Universitario Cotacachi

[fsanchez@institutocotacachi.edu.ec](mailto:fsanchez@institutocotacachi.edu.ec)

<https://orcid.org/0009-0008-1424-3229>

## **Resumen**

La importancia de la Gestión del Talento Humano en las instituciones tanto públicas como privadas admite el ejecutar un proceso estratégico en la organización, permitiendo el atraer, reclutar, retener y desarrollar al capital humano, logrando el cumplimiento efectivo de los objetivos establecidos; es así que la gestión del talento humano comprende varios subsistemas interrelacionados para la efectiva administración en la organización como son el reclutamiento y selección del personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, compensación beneficios, promociones, revalorizaciones de puestos alcanzando planes de carrera y clima organizacional. Es así, que al ejecutar los procesos de gestión del capital humano de manera correcta dentro de las organizaciones permite potenciar al capital humano como ventaja competitiva, fomenta el desarrollo técnico y mejora las habilidades específicas en los puestos de trabajo, promueve un ambiente positivo de trabajo y una cultura organizacional sólida.

**Palabras clave:** Gestión, Talento humano, Mejoramiento continuo, técnicas, habilidades.

## **Abstract**

The importance of Human Talent Management in both public and private institutions supports the execution of a strategic process in the organization, allowing the attraction, recruitment, retention and development of human capital, achieving effective compliance with the established objectives; Thus, human talent management includes several interrelated subsystems for effective administration in the organization, such as the recruitment and selection of personnel, training and development, performance evaluation, compensation, benefits, promotions, revaluation of positions, achieving career plans and climate. organizational. Thus, by executing human capital management processes correctly within organizations, it allows human capital to be enhanced as a competitive advantage, encourages technical development and improves specific skills in jobs, and promotes a positive work environment. and a solid organizational culture.

**Keywords:** Management, Human talent, Continuous improvement, techniques, skills.

## **Introducción a la asignatura**

### **Descripción de la asignatura**

La asignatura de Gestión del Talento Humano tiene como factor fundamental el dar a conocer a los estudiantes un arduo discernimiento en los conceptos, métodos, procedimientos, herramientas articuladas directamente con la administración estratégica de la gestión del talento humano y su mejoramiento continuo en las organizaciones tanto de carácter público como privado.

### **Objetivos de la asignatura**

Conocer los aspectos generales de la gestión del talento humano, que permitan desarrollar en el estudiante habilidades interpersonales para la toma de decisiones correctas al momento de planificar, organizar, controlar o dirigir un área o departamento de recursos humanos en cualquier empresa o institución pública o privada.

### **Sistema de competencias a desarrollar**

#### **Competencia**

Ejecutar las actividades relacionadas con el talento humano de la organización conforme a las necesidades de la empresa y aplicando normas legales vigentes.

### **Resultados de aprendizaje**

En la tabla 12 se presentan los resultados de aprendizaje de correspondientes a las cinco unidades pedagógicas que conforman la asignatura de gestión del talento humano.

**Tabla 11**

*Resultado de aprendizaje*

Logro o resultado de aprendizaje	Tipo de resultado/objetivo	Unidad Académica
Describir el campo de la Gestión de Recursos Humanos y comprender su importancia para los directivos y empleados de la organización	Cognitivo	Unidad 1
Analizar las tendencias y desafíos que se enfrenta la organización con la participación del talento humano.	Cognitivo	Unidad II
Analizar los procesos de reclutamiento y selección en el mercado laboral, verificando las metodologías empleadas	Cognitivo	Unidad III
	Cognitivo	Unidad IV

---

Describir las compensaciones, beneficios y servicios en el sector laboral al cual son acreedores los trabajadores.

Cognitivo

Unidad V

Describir el subsistema de evaluación de desempeño y capacitación del personal en el sector empresarial

Elaboración propia.

## **Orientaciones generales para el estudio**

El estudiante en proceso de formación profesional debe alimentar sus conocimientos acordes a los contenidos de las unidades establecidas. Se recomienda establecer métodos pedagógicos que les permita la comprensión efectiva y adecuada de la información proporcionada en la presente guía.

Es primordial realizar las autoevaluaciones de cada unidad con la finalidad de que el estudiante pueda medir los resultados de aprendizaje adquiridos en cada unidad lo que le permite potencializar sus capacidades dentro del ámbito laboral y profesional.

Para ampliar los conocimientos sobre los temas y subtemas contemplados en la asignatura, se recomienda que se utilice de forma adecuada el material bibliográfico proporcionado en la presente guía.

## **Desarrollo de contenidos**

En este apartado se presenta el desarrollo de contenidos de cuatro unidades que constituyen la asignatura de Gestión del Talento Humano. Unidad I: Introducción a la Gestión de Talento Humano; Unidad II Subsistema de reclutamiento y selección; Unidad III Reclutamiento y selección de capital humano en las organizaciones y Unidad IV Compensaciones, beneficios y servicios. En cada unidad de la presente guía se establece introducción, desarrollo de contenidos, síntesis y autoevaluación.

### **Unidad I: Introducción a la Gestión de Talento Humano**

#### **Introducción a la unidad**

En esta unidad se presentan los objetivos generales de la gestión del talento humano. La gestión del talento humano en las organizaciones. La estructura organizacional de las empresas. Las organizaciones en el mercado laboral.

## **Desarrollo de contenidos**

### **Objetivos generales de la gestión del talento humano**

Maximizar las capacidades en el desarrollo efectivo de los procesos de la gestión del talento humano a través de varios métodos de planificación, reclutamiento, selección, retención, seguimiento y control, evaluación del capital humano en las organizaciones

Fomentar el desarrollo de procesos de gestión enfocados a las competencias técnicas y conductuales a través de la aplicación de estrategias y herramientas que permitan maximizar el potencial del capital humano en las organizaciones.

### **Gestión del talento humano**

La gestión del talento humano es contar con un conjunto de procedimientos que permita alcanzar una óptima planificación del talento humano, captación, retención y potencial del capital humano organizacional.

#### ***Planificación del talento humano***

La planificación efectiva del talento humano permite a las organizaciones contar con una alineación efectiva de necesidad de capital humano de acuerdo a las brechas establecidas en su estructura organizacional. Anticiparse a las necesidades institucionales de futuros requerimientos de contratación de personal, prevaleciendo estrategias de reclutar, retener, optimizar el talento humano contribuyendo al mejoramiento continuo organizacional.

#### ***Reclutamiento***

El reclutamiento de personal es un proceso dentro del cual se establece actividades de gestión con la finalidad de realizar una adecuada captación de profesionales competentes e idóneos de acuerdo a las necesidades de la organización establecidas en un perfil de puesto el cual se encuentra vacante y presupuestado.

Es así que es importante considerar la necesidad institucional, establecer lineamientos claros de las fuentes de reclutamiento sean estas internas (planes de ascenso) o externas (captaciones de personal directa o mediante de bolsas de empleo); Convocatoria y publicidad

de la vacante, recepción de postulantes y validación de los perfiles acorde a lo establecido en el perfil de puesto.

El artículo 54 de la Ley Orgánica del Servicio Público LOSEP (Asamblea Nacional, 2010) establece que el Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano del Sector Público debe contar con su estructuración conformada por los subsistemas de planificación, clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitaciones y desarrollo profesional y evaluación de desempeño.

### ***Selección***

Una vez que se ha procedido con reclutamiento del personal, es importante realizar la validación de perfiles que hayan postulado con la finalidad de evidenciar el cumplimiento o no de requisitos establecidos en la necesidad institucional; es así que una vez que se cuente con la validación de carpetas de personal se deben realizar algunos pasos:

- Aplicación de pruebas de conocimientos técnicos. - se los aplica a los postulantes con la finalidad de evidenciar que los conocimientos que posee el profesional sean adecuados para desempeñar sus funciones en el puesto solicitado.
- Aplicación de pruebas psicométricas. – se los aplica a los postulantes con la finalidad de verificar habilidades, aptitudes, valores y rasgos de personalidad.
- Entrevistas. – Se los aplica a los mejores postulantes cuya calificación ha sido óptima, resultado que se obtiene como favorable luego de haber realizado su evaluación de conocimientos técnicos y psicométricos.
- Decisión de selección personal idóneo. - dentro del proceso de selección una vez que se cuente con los resultados finales del proceso establecido, y de acuerdo a los estándares de calificación y pesos por procesos establecidos en las instituciones; se debe seleccionar al mejor puntuado verificando que cumpla con las expectativas del cargo a contratar.
- Verificación de cumplimiento de políticas. - La documentación solicitada por cada una de las instituciones es importante, ya que cada una tiene su razón de ser y naturaleza; por cuanto los documentos de ingreso requerido por cada

institución son diferentes; únicamente en el sector público la documentación requerida tiene similitud por ingresar a carteras de estado.

### ***Retención***

La retención de personal está enfocada en la aplicación de estrategias, herramientas y acciones adecuadas las cuales permite que el personal de las organizaciones se sienta comprometidos y motivados de pertenecer a la organización; valorando sus capacidades, habilidades y conocimientos que le permite a la institución ser más competitiva y a un mejoramiento continuo favorable para el crecimiento institucional.

Dentro de las mayorías de las organizaciones establecen planes de incentivos por competitividad laboral, planes de ascenso en donde se valore el potencial de las capacidades del talento humano, planes de conservar una cultura organizacional favorable en la aplicación de compromiso y sentido de pertenencia organizacional.

### ***Seguimiento y control***

Dentro de las organizaciones es primordial establecer estrategias de seguimiento y control de los procesos los cuales son realizados por el capital humano; asegurando de esta manera el óptimo desempeño laboral, permitiendo alcanzar de manera efectiva los objetivos institucionales; por cuanto dentro de la gestión de talento humano para un seguimiento y control adecuado.

Se deben establecer indicadores sean cuantitativos o cualitativos que permita medir el ejercicio profesional; monitorear el desempeño tanto individual como por equipo estableciendo herramientas útiles de evaluación de desempeño. Otro elemento fundamental es verificar reportes e informes de cumplimiento o no de indicadores, los cuales permite establecer medidas correctivas y evitar futuras inconvenientes que pueden poner en riesgo el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### ***Evaluación de desempeño***

Es un proceso sistemático y periódico que se lo aplica en las instituciones con la finalidad de medir los resultados del talento humano, establecido a través de la medición del cumplimiento de su perfil óptimo; identificando sus capacidades, rendimiento.

La evaluación de desempeño es un pilar fundamental en la toma de decisiones y planes de mejora del capital humano, contribuyendo a una retención efectiva de personal y al cumplimiento de objetivos institucionales.

### **La estructura Organizacional de la empresa**

Es el conjunto de procedimientos establecidos en las organizaciones, con la finalidad de establecer líneas de comunicación efectiva, líneas de mando, jerarquías. Es importante implementar procesos y su secuencia en forma ordenada y óptima que faciliten las actividades y funciones que desempeñan cada uno.

Existen elementos fundamentales de la estructura organizacional como la jerarquía, las áreas o departamentos, líneas de comunicación o mando, procesos habilitantes, de apoyo, asesoría, agregadores de valor. Estos elementos permiten una buena organización y funcionamiento de las empresas contribuyendo a un mejoramiento continuo.

#### ***Jerarquía***

Es la parte de niveles de mando en una organización la cual está determinada por líneas de atribución de responsabilidades bajas, medias y altas a nivel operativo y administrativo.

Los niveles de mando bajo (operativo), se refiere a los trabajadores quienes tienen bajo su responsabilidad actividades monótonas y repetitivas, como por ejemplo los operarios, atención al cliente, entre otros.

Los niveles de mando medio, son aquellos que se encuentran entre el nivel jerárquico superior y el nivel operativo, desempeñando sus funciones de control de acuerdo a los lineamientos establecidos por la jerarquía superior. Son los responsables de supervisar el cumplimiento efectivo de sus áreas o departamento de los niveles inferiores e intermedios de la organización como por ejemplo supervisores, jefes de áreas.

Los niveles de mando alto (jerárquico superior), son las máximas autoridades de las organizaciones quienes tienen que cumplir estratégicamente con el plan estratégico institucional; es así que deben velar por el bienestar institucional contribuyendo al mejoramiento continuo, como por ejemplo los directores, gerentes generales, entre otros.

### ***Líneas de mando***

Son los canales de comunicación establecidos en las organizaciones con la finalidad de establecer estrategias de liderazgo y buen desempeño desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles operativos; en base a las responsabilidades adquiridas.

Las líneas de mando se establecen mediante un organigrama que permita tener claro conocimiento de cómo se encuentra organizada la empresa y sus dependencias.

### ***Departamentos o áreas***

Consiste en articular directamente los productos y servicios con el capital humano de acuerdo a los procesos establecidos en las organizaciones. Los departamentos o áreas se establecen en las instituciones de acuerdo a la razón de ser; estableciendo por su tamaño y necesidad en la que deben generar resultados de crecimiento organizacional efectivos.

### ***Procesos***

Es fundamental que dentro de las organizaciones exista una secuencia lógica, ordenada y adecuada de las funciones y responsabilidades de cada uno de los procesos establecidos con la finalidad de cumplir los objetivos institucionales.

Es así que, dentro de las organizaciones, se debe implementar actividades acordes al perfil de puesto, en donde el capital humano responsable tenga claro conocimiento de su línea de accionar permitiendo el cumplimiento oportuno en sus procesos.

## **Las organizaciones en el mercado laboral**

El mercado laboral es uno de los factores muy importantes dentro del desarrollo de las organizaciones, considerando que la parte medular de las instituciones es el capital humano. La competencia dentro del ámbito laboral juega un rol importante en el desempeño, ya que las instituciones buscan la captación y retención de la mano de obra óptima con la finalidad de cumplir con sus objetivos institucionales.

Existen varios elementos que permiten a las organizaciones estar articuladas con un mercado laboral competente, siendo el desarrollo de habilidades, inclusión laboral,

responsabilidad social, retención de capital humano idóneo, cambios organizaciones, constantes trasformaciones tecnológicas.

El desarrollo de habilidades es un elemento esencial en el mercado laboral, enfocándose en el arduo potencial de mano de obra, mediante la inversión en capacitaciones continuas, manejo adecuado de destrezas y habilidades del talento humano, contribuyendo a mejorar los índices de idoneidad en el desempeño laboral, lo que implica el cumplimiento efectivo de objetivos.

La inclusión en el mercado laboral permite que todo tipo de personas sin importar condiciones, etnia, vulnerabilidad puedan tener un libre acceso al mercado laboral, en donde puedan demostrar su capacidad en el desempeño de sus funciones de acuerdo al perfil profesional obtenido.

### **Síntesis de la unidad**

En esta unidad se presentó la importancia de la gestión del talento humano con la finalidad de establecer procedimientos y estrategias efectivas garantizando un reclutamiento, retención y desarrollo del capital humano; comprometiéndose en un futuro que su contingente humano pueda alcanzar los objetivos institucionales.

Priorizando estrategias de desarrollo continuo en donde el trabajador a través de un proceso de formación, mejoramiento de sus habilidades pueda encontrarse en la capacidad de asumir nuevos roles que son desafiantes para las instituciones.

Las tendencias actuales en las organizaciones es enfocarse en la retención y desarrollo continuo del talento humano; analizar los datos obtenidos de un proceso de medición de competencias técnicas y conductuales con la finalidad de tomar decisiones asertivas en pro de las instituciones; y la adaptación a nuevas culturas organizacionales en donde se enfoque en la tendencia virtual para el crecimiento y buen renombre de las organizaciones.

## **Autoevaluación**

1. ¿Cuál es el objetivo de una planificación del talento humano?
  - a. Optimizar el talento humano de acuerdo a las brechas existentes
  - b. Realizar un proceso de selección
  - c. Verificar los cargos existentes
2. ¿Cuál de las siguientes funciones es la de la gestión del talento humano?
  - a. Manejo de la contabilidad organizacional
  - b. Manejo del presupuesto organizacional
  - c. Crear políticas internas de seguridad laboral, priorizando el capital humano
3. De acuerdo al Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano del Sector Público ¿cómo se encuentra estructurado los subsistemas?
  - a. Subsistema de planificación, clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitaciones y desarrollo profesional y evaluación de desempeño.
  - b. Subsistema de retroalimentación, clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, retención y desarrollo profesional y evaluación del personal.
  - c. Subsistema de selección de personal, clasificación de cargo; reclutamiento y selección de personal; formación, retención y desarrollo profesional.
4. ¿La retención del capital humano se basa en?
  - a. Mejorar el ambiente laboral del personal
  - b. Incrementar el salario de los trabajadores
  - c. Crear estrategias de seguridad laboral, valorando al trabajador por sus habilidades, competencias técnicas.
5. ¿Las funciones de los trabajadores se lo establece en:
  - a. Manual de funciones
  - b. Cargo
  - c. Estructura orgánica
6. ¿Los procesos en las organizaciones deben establecerse:
  - a. Acorde a las necesidades de las organizaciones
  - b. Políticas internas de las organizaciones

- c. En función a una secuencia lógica, ordenada y adecuada de las funciones responsabilidades
7. ¿Qué es la Jerarquía en las organizaciones?
- a. Órdenes establecidas por el jefe inmediato.
  - b. Niveles de mando en una organización la cual está determinada por líneas de atribución de responsabilidades bajas, medias y altas a nivel operativo y administrativo.
  - c. Funciones establecidas de acuerdo al puesto.
8. ¿Qué son las líneas de mando?
- a. Disposiciones establecidas por el jefe inmediato.
  - b. Atribuciones para desempeñar las funciones asignadas.
  - c. Son los canales de comunicación establecidos en las organizaciones con la finalidad de establecer estrategias de liderazgo y buen desempeño desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles operativos; en base a las responsabilidades adquiridas.
9. ¿Cómo se establecen los departamentos en las organizaciones?
- a. Se establecen de acuerdo al manual de funciones establecido.
  - b. Se establecen en las instituciones de acuerdo a la razón de ser; estableciendo por su tamaño y necesidad en la que deben generar resultados de crecimiento organizacional efectivos.
10. ¿Qué es la inclusión en el mercado laboral?
- a. Vincular al personal por su capacidad, habilidades.
  - b. Seleccionar personal de acuerdo a las necesidades institucionales
  - c. Permitir que todo tipo de personas sin importar condiciones, etnia, vulnerabilidad puedan tener un libre acceso al mercado laboral, en donde puedan demostrar su capacidad en el desempeño de sus funciones de acuerdo al perfil profesional obtenido.

## **Unidad II: Subsistema de Reclutamiento y Selección**

### **Introducción a la unidad**

En esta unidad se presentan el análisis, diseño y descripción de cargos, manual de funciones en las organizaciones, perfil de cargos, el talento humano en las empresas públicas y privadas, escalas remunerativas en entidades públicas y privadas, escalas sectoriales, escalas de 20 grados, los roles en la organización, conceptos y descripción de análisis de cargos, etapas del proceso de análisis de cargos, mercado de trabajo.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Análisis, diseño y descripción de cargos**

Idalberto Chiavenato, (2017) menciona que:

El análisis de puestos de trabajo se define como el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos, ... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y de otras características del entorno del puesto de trabajo (p.57).

#### ***Análisis de cargos***

El análisis de cargos en las organizaciones es importante, ya que permite establecer las tareas, acciones, responsabilidades que tiene cada trabajador en un puesto determinado de trabajo, considerando sus capacidades técnicas, y habilidades que le permitan desarrollar sus funciones con efectividad, para lo cual se debe recabar información apropiada de los cargos que tiene cada organización.

#### ***Análisis de puestos***

Idalberto Chiavenato, (2017) menciona que el análisis de puestos: “proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas” (p.58).

### ***Descripción de cargos***

La descripción de los cargos se lo realiza en base a las actividades esenciales de cada puesto de trabajo, en donde se identifica el interfaz del puesto, la relación directa con los pares y puestos que tienen relación directa e indirecta con la finalidad de cumplir con un proceso efectivo.

### ***Manual de funciones en las organizaciones***

El manual de funciones dentro de las organizaciones se lo establece con la finalidad de constituir las funciones, responsabilidades y productos que debe tener cada puesto de trabajo de acuerdo al orgánico funcional; lo que contribuye a un cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales.

Para lo cual es importante que la descripción de actividades, funciones, responsabilidades y productos de los puestos de trabajo estén relacionados directamente con el perfil profesional o profesional del capital humano que cuenta la organización contribuyendo a que el desempeño del personal sea oportuno y adecuado.

### **Perfil de cargos**

Rosas *et al.* (2018) menciona que el perfil de cargo es: “la descripción de lo que el colaborador debe ser, saber y hacer; es decir, una descripción expresa y detallada de las funciones, características y competencias inherentes a quien desempeñe el cargo” (p.95).

Para lo cual es importante considerar que luego de realizar un adecuado análisis de puestos en donde se determine la descripción correcta del puesto del trabajo, se debe empezar con el desarrollo adecuado del perfil de puesto; en donde se determine cada uno de los componentes que conforma un manual de funciones de acuerdo a los cargos establecidos en el orgánico estructural de las organizaciones exemplificados en las siguientes ilustraciones:

**Tabla 12***Datos de identificación del puesto*

<b>1. Datos de identificación del puesto</b>	
Denominación	
Nivel	
Unidad o Proceso	
Rol	
Grupo Ocupacional/ Estructura ocupacional	
Ambito	
<b>2. Relaciones internas/externas</b>	
Interfaz del puesto	
<b>3. Misión del puesto</b>	
Detalle	
<b>4. Actividades esenciales</b>	
Detalle	
<b>5. Instrucción formal</b>	
Nivel de instrucción formal	
	<b>6. Conocimientos del puesto</b>
<b>7. Experiencia profesional</b>	
Detalle	
<b>8. Destrezas y habilidades</b>	
Detalle	

Fuente: Elaboración propia

### **El talento humano en las empresas públicas y privadas**

El talento humano dentro de las empresas públicas y privadas, es clave ya que permite que los procesos se lleven de forma adecuada y oportuna permitiendo el cumplimiento estratégico de los objetivos institucionales; es así que depende mucho de la organización interna para que la empresa pueda funcionar de forma correcta.

Sin embargo, dentro de los procedimientos para la vinculación laboral, estabilidad laboral, promociones y ascensos, limitaciones presupuestarias en las empresas públicas y privadas son diferentes ya que se rigen por diferentes normativas, procesos, es así que las diferencias establecidas en las empresas públicas y privadas algunas de ellas son las siguientes:

**Tabla 13***Empresas Públicas / Empresas Privadas*

Empresas públicas	Empresas privadas
Se rigen a normativas y reglamentos gubernamentales quienes regulan los procedimientos del sector público.	Se regulan a normativas y reglamentos internos de la empresa pero que se articulan al cumplimiento general de obligaciones laborales.
Los procesos de contratación pueden ser a través de concursos de méritos y oposición, ocasionales, profesionales	Los procesos de contratación se basan de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y cumpliendo con las obligaciones generales laborales
La estabilidad laboral únicamente se establece cuando los servidores han sido declarados ganadores en los concursos de méritos y oposición para ocupar un puesto de trabajo en el sector público.	La estabilidad laboral dentro de las empresas privadas se lo establece de acuerdo al cumplimiento efectivo de las funciones del trabajador que hayan sido asignadas; si el trabajador cumple con las expectativas, políticas de la organización mantiene estabilidad laboral.
La limitación presupuestaria es un factor muy importante ya que dependen directamente de la asignación general del presupuesto gubernamental para lo referente a gasto corriente. Referente a la competitividad salarial, en el sector público no pueden ofrecer remuneraciones que sobrepasen lo establecido en las escalas sectoriales de 20 grados, y se limitan de acuerdo a lo establecido en el manual de funciones.	Referente al presupuesto para la vinculación laboral, depende mucho de la capacidad de solvencia de las empresas que les permita cumplir de manera efectiva sus obligaciones patronales con sus trabajadores. Referente a la competitividad salarial en el sector privado, tiene mayor libertad de acuerdo a su solvencia económica, ya que su enfoque es en la retención de capital humano valioso promoviendo sueldos salariales atractivos para que el personal pueda mantenerse en su puesto de trabajo.
Únicamente se puede ejecutar en el cambio de puestos siempre y cuando cumplan con los perfiles requeridos en el manual de funciones.	

Fuente: Elaboración Propia

### ***Escalas remunerativas en entidades públicas y privadas***

Las escalas remunerativas en entidades públicas y privadas se establecen en la normativa legal vigente LOSEP y Código de Trabajo, los cuales se encuentran reguladas por el Ministerio de Trabajo.

Asamblea Nacional, (2010) menciona que las escalas remunerativas: “se sujetarán a su real capacidad económica y no excederán los techos y pisos para cada puesto o grupo ocupacional establecidos por el Ministerio de Relaciones Laborales” (p.6).

Nacional (2012) en su artículo 133.1 menciona que:

El ministerio rector del trabajo podrá establecer a través de acuerdo ministerial límites a las brechas salariales entre la remuneración máxima de gerentes generales o altos directivos -cualkiera sea su denominación- y la remuneración más baja percibida dentro de la respectiva empresa, pudiéndose considerar para el efecto escalas y sub escalas dependiendo de la aplicación, entre otros, de los siguientes parámetros:

1. Naturaleza y sector económico de la empresa;
2. Rentabilidad, ingresos, costos y gastos y tamaño de activos de la empresa;

3. Número de personas trabajadoras;
  4. Responsabilidad empresarial; y
  5. Aquellos adicionales que establezca la autoridad administrativa de trabajo
- (p.49)

En lo tipificado en las normas que controlan el sector laboral en el ecuador, se ha establecido a través del ente rector escalas remunerativas que deben estar dentro de los pisos y techos que establece el Ministerio de Trabajo, de acuerdo a los perfiles, cargos, estructuras y a las necesidades institucionales tanto en el sector público como en el sector privado.

#### **Escalas de 20 grados en el sector público y los mínimos sectoriales en el sector privado**

Las escalas remunerativas en el sector público del ecuador están reguladas por las resoluciones establecidas por el órgano rector Ministerio de Trabajo, en donde se establecen de acuerdo a los rangos de responsabilidades y perfiles segmentando en su remuneración mensual unificada, identificando al grado 1 como el salario más alto y el grado 20 como el más bajo.

Es así que en la escala remunerativa, resuelven establecer las escalas remunerativas de 20 grados para el sector público de acuerdo al perfil del cargo siendo las siguientes:

**Tabla 14**  
*Escala remunerativa*

Grupo Ocupacional	Grado	RMU USD
Servidor Público de Servicios 1	1	527
Servidor Público de Servicios 2	2	553
Servidor Público de Apoyo 1	3	585
Servidor Público de Apoyo 2	4	622
Servidor Público de Apoyo 3	5	675
Servidor Público de Apoyo 4	6	733
Servidor Público 1	7	817
Servidor Público 2	8	901
Servidor Público 3	9	986
Servidor Público 4	10	1086
Servidor Público 5	11	1212
Servidor Público 6	12	1412
Servidor Público 7	13	1676
Servidor Público 8	14	1760
Servidor Público 9	15	2034
Servidor Público 10	16	2308
Servidor Público 11	17	2358
Servidor Público 12	18	2408
Servidor Público 13	19	2670
Servidor Público 14	20	3188
Servidor Público 15	21	3848
Servidor Público 16	22	4500

Fuente:*Escala-decreto-135-nivel-operativo.*

En el sector privado del Ecuador las remuneraciones de los trabajadores se lo establecen a través de los pisos y techos del Ministerio de Trabajo; a ser un ente rector quien regulariza las remuneraciones de los diferentes sectores empresariales o actividades económicas específicas dentro del límite territorial.

Los techos son las remuneraciones mensuales unificadas o salarios mensuales que no deben exceder el valor establecido por el Ministerio de Trabajo y los pisos son los valores mínimos que deben recibir de acuerdo a la actividad o sector económico.

En la presente imagen se pueden establecer las comisiones y sectoriales de acuerdo a las actividades de las organizaciones legalmente conformadas por los empleadores y trabajadores dentro del Ecuador.

**Tabla 15***Comisiones sectoriales del Ministerio de Trabajo*

<b>Nro.</b>	<b>Comisiones Sectoriales</b>
<b>1</b>	Agrícola y Plantaciones
<b>2</b>	Producción Pecuaria
<b>3</b>	Pesca, Acuacultura y Maricultura
<b>4</b>	Minas, Canteras y Yacimientos
<b>5</b>	Transformación de alimentos (incluye agroindustria)
<b>6</b>	Productos industriales, farmacéuticos y químicos
<b>7</b>	Producción industrial de bebidas y tabacos
<b>8</b>	Metalmecánica
<b>9</b>	Productos textiles, cuero y calzado
<b>10</b>	Vehículos, automotores, carrocerías y sus partes
<b>11</b>	Tecnología: Hardware y software (incluye tics)
<b>12</b>	Electricidad, gas y agua
<b>13</b>	Construcción
<b>14</b>	Comercialización y venta de productos
<b>15</b>	Turismo y alimentación
<b>16</b>	Transporte y logística
<b>17</b>	Servicios Financieros
<b>18</b>	Actividades tipo servicios
<b>19</b>	Actividades de enseñanza
<b>20</b>	Actividades de Salud
<b>21</b>	Actividades Comunitarias

Fuente: Patricio *et al.*(2023)

Para lo cual, los mínimos sectoriales son fijados anualmente por el ente rector MT, en relación con las organizaciones legalmente establecidas y reconocidas por las diferentes sectorizaciones; es así que mediante el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2023-175, de 15 de diciembre de 2023; en el ámbito de sus responsabilidades estableció el salario mínimo unificado de (US\$ 460,00) mensuales para el ejercicio fiscal 2024.

El salario mínimo unificado es el monto de efectivo mínima que debe recibir un trabajador por las prestaciones de sus servicios dentro de una jornada ordinaria de trabajo, considerando el poder cubrir sus necesidades básicas y la de su entorno familiar. Es así que las empresas deben cubrir sus obligaciones patronales con la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, brindando seguridad a sus trabajadores de acuerdo a la modalidad de vinculación laboral.

## **Roles en la organización**

Los roles en las organizaciones son el conjunto de responsabilidades, habilidades, funciones, tareas, encaminadas al cumplimiento ideal y oportuno de los objetivos institucionales contribuyendo a un mejoramiento institucional.

Los roles en el sector público están establecidos por la clasificación de puestos en el sector público a través del ente rector Ministerio de Trabajo, es así que lo determinan por:

**Tabla 16**

*Roles en la organización*

Niveles	Rol
Nivel no profesional	Servicios Administrativo Técnico
Nivel profesional	Ejecución de procesos de apoyo Ejecución de procesos Ejecución y supervisión de procesos Ejecución y coordinación de procesos

Elaboración propia.

Es así que en *Acuerdo Ministerial MDT-2016-0152 (1).Pdf*, n.d.; resuelven establecer los criterios de valoración de puestos de acuerdo a los niveles y descripciones de los puestos de trabajo de acuerdo al siguiente detalle:

**Tabla 17**

*Valoración de puestos en las organizaciones*

Fuente: *Acuerdo Ministerial MDT-2016-0152*

Nivel	Descripción
Servicios	Integrar los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios
Administrativo	Integrar los puestos que ejecutan actividades que facilitan la operatividad de los procesos mediante la ejecución de labores de apoyo administrativo
Técnico	Integrar los puestos que ejecutan actividades que proporcionan soporte técnico en una rama u oficio determinada de acuerdo a los requerimientos de los procesos organizacionales
Ejecución de procesos de apoyo	Integrar los puestos que ejecutan actividades de soporte profesional con incidencia directa a la gestión de los procesos
Ejecución de procesos	Integrar los puestos que ejecutan actividades profesionales agregando valor a los productos y/o servicios que genera la unidad o proceso organizacional
Ejecución y supervisión de procesos	Integrar los puestos que ejecutan actividades de supervisión de equipos de trabajo, unidades y/o procesos organizacionales
Ejecución y coordinación de procesos	Integrar los puestos que ejecutan actividades de coordinación de unidades y/o procesos organizacionales

Mientras que los roles en las organizaciones de derecho privado lo ejecutan de acuerdo a la funcionalidad de los cargos establecidos en sus estructuras organizacionales; es así que de

acuerdo a lo mencionado por Catalá (2014); determina que los roles es la manera de comportarse, contribuir dentro del entorno laboral, y lo clasifica en dos roles el funcional y el de equipo.

Para lo cual se establecen la siguiente funcionalidad:

**Tabla 18**

*Tipos de roles en las organizaciones*

Rol funcionalidad	Rol de equipo
El rol funcional es el que se adopta según las exigencias de cada trabajo en base al compromiso de aportar cualidades técnicas y conocimiento operacional	El rol de equipo es el papel que juegan los individuos dentro de su equipo de trabajo. Por tanto, todas las personas que realizan un mismo trabajo tienen el mismo rol funcional, mientras que sus roles de equipo pueden variar ampliamente

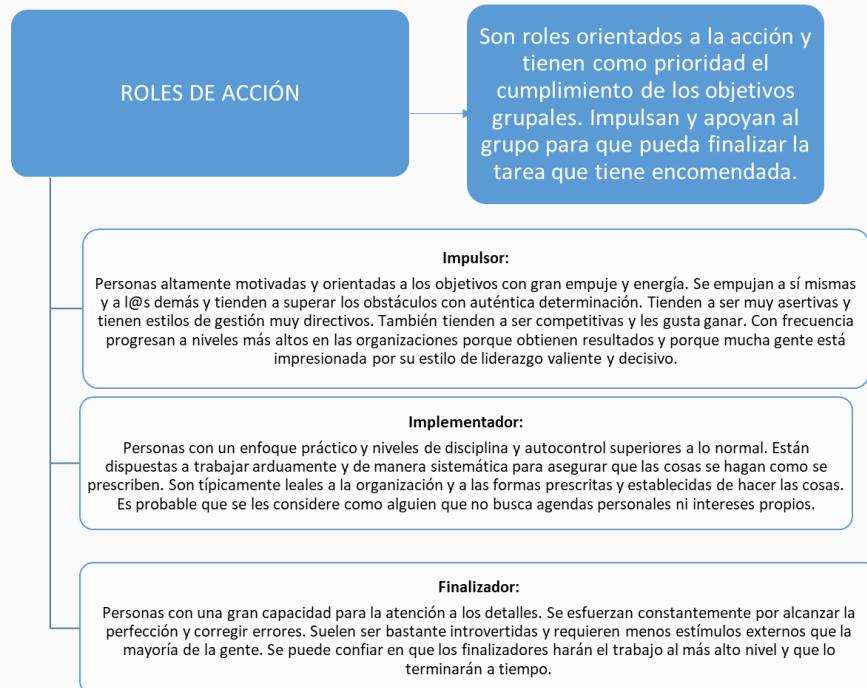
Elaboración propia

Dentro de los roles de equipo es necesario tener en consideración las competencias y atribuciones en el desempeño de sus funciones teniendo el conocimiento claro que de éstos depende el éxito o al fracaso de las organizaciones.

Para lo cual se los han agrupado en tres categorías siendo:

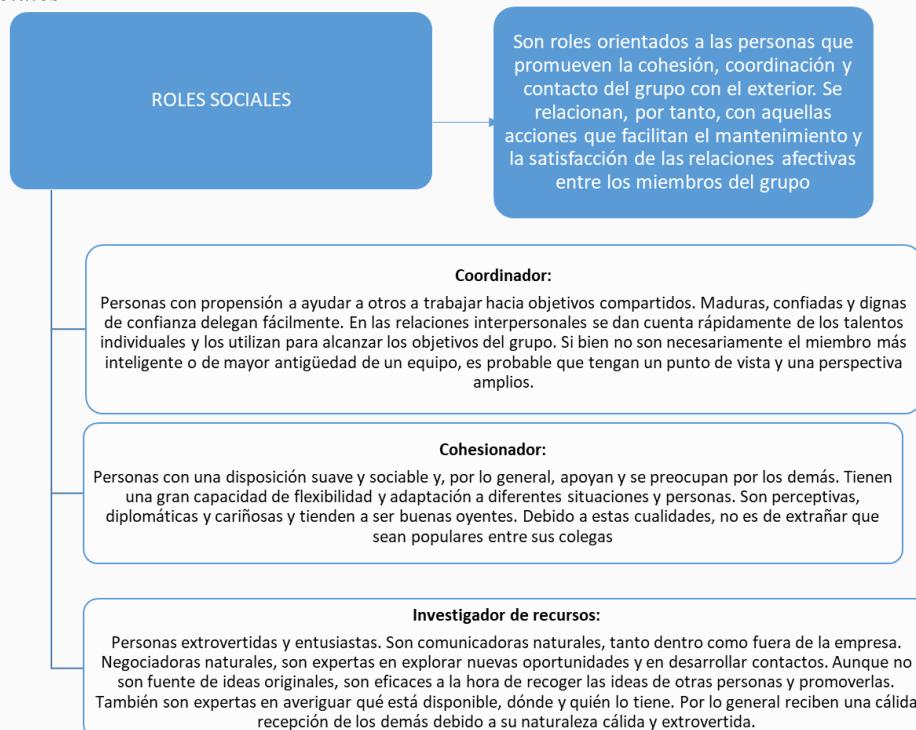
**Figura 48**

*Roles de acción*



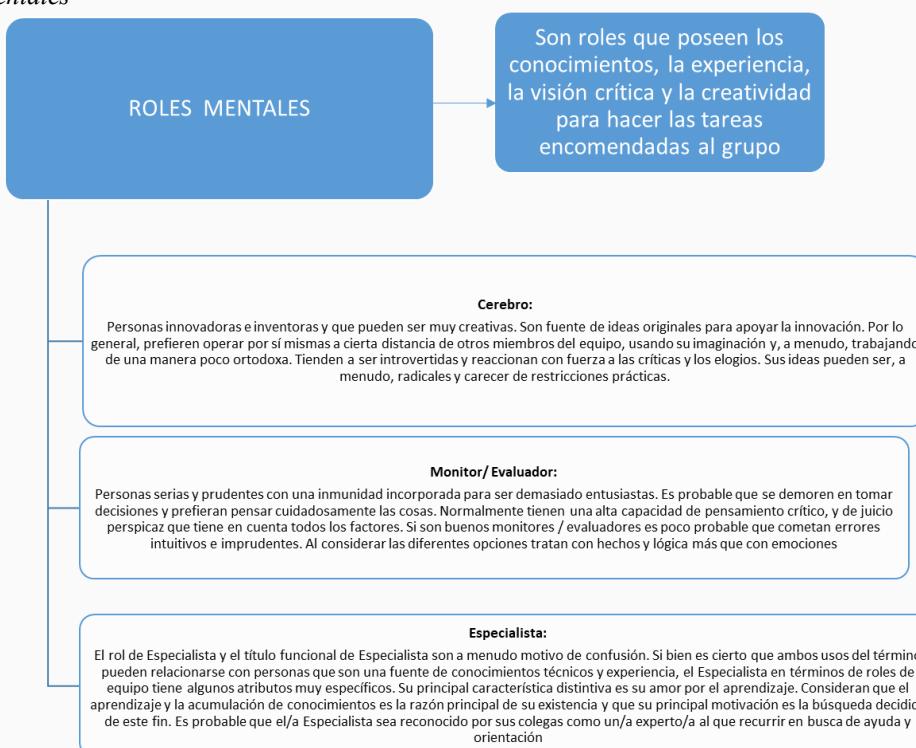
Elaboración propia

**Figura 49**  
*Roles sociales*



Elaboración propia.

**Figura 50**  
*Roles mentales*



Elaboración Propia

## **Conceptos y descripción de análisis de cargos:**

Idalberto Chiavenato, (2017) menciona que el análisis y descripción de puestos: “es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo.” (p.55).

Idalberto Chiavenato, (2017) menciona entre otros conceptos que el análisis y descripción de puestos es: “proceso que determina en cada ocupación: a) los deberes, responsabilidades y condiciones de trabajo que la caracterizan; b) el grado de habilidad y conocimientos que exige.” (p.56).

Es así que para determinar el análisis y el descriptivo de puestos se debe verificar las actividades que se tiene a cargo fijando la periodicidad de cada una de las tareas asignadas a cada trabajador.

### **Etapas del proceso de los puestos de trabajo**

Dentro de los ítems explicados en el gráfico que se presenta a continuación se debe tener en cuenta que la generalidad del puesto, es especificar los datos del puesto de trabajo, que perfil se requiere, el nombre del cargo y a que dependencia directamente pertenece; los objetivos del puesto, deben ser claras y concretas con la finalidad de tener el conocimiento apropiado de desempeñar sus funciones: las responsabilidades del puesto deben ser específicas de acuerdo a los productos como resultado del correcto manejo de tareas, actividades y funciones que desempeñen; las condiciones del puesto de trabajo deben abarcar todo lo que implica la vinculación laboral, las responsabilidades patronales que tiene el empleador como beneficio hacia el trabajador; y el ambiente laboral que implica las condiciones ambientales tanto internas como externas en las que debe desempeñarse el trabajo considerando las normas de seguridad y salud ocupacional en el trabajo.

Por cuanto se ha establecido la siguiente imagen con la finalidad de que se pueda verificar los procesos de la descripción de puestos:

**Tabla 19**  
*Procesos de la descripción de puestos*

---

**1 Generalidad del puesto**

---

- 
- 1.1.** Nombre del cargo
  - 1.2** Perfil deseado
  - 1.3** Departamento al que pertenece
  - 1.4** Supervisor y/o Jefe inmediato
- 2** **Objetivos del puesto**
- 3** **Responsabilidades**
- 3.1** Funciones
  - 3.2** Tareas
  - 3.3** Productos y resultados finales
  - 3.4** Herramientas y recursos
- 4** **Condiciones del puesto de trabajo**
- 4.1** Salario
  - 4.2** Horario laboral
  - 4.3** Beneficios asociados al cargo
  - 4.4.** Vacaciones
- 5** **Ambiente de trabajo**

---

Elaboración propia.

### **Mercado laboral**

Jiménez (2015) menciona que el mercado laboral es: “es el mercado del trabajo en el que se juntan gente que quiere trabajar con empleadores, empresas y organizaciones que necesitan gente que haga cosas para cumplir sus objetos, sus misiones, sus procesos.” (p.49).

Para lo cual dentro del mercado laboral se establecen las empresas oferentes de empleo y los perfiles profesionales o no profesionales que tienen una función específica en el mercado de mantener un equilibrio adecuado para que la tasa de desempleo no sea tan agresiva lo que implique un conflicto social.

Es así, que se debe establecer los aspectos mas relevantes del mercado laboral siendo:

**Tabla 20***Aspectos más relevantes del mercado laboral*

<b>Aspectos</b>	<b>Características</b>
Oferta laboral:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Está conformada por las personas que están en edad, capacidad y disposición de trabajar.</li> <li>*Incluye a la población económicamente activa (PEA), tanto empleada como desempleada.</li> <li>*Puede variar según factores demográficos, niveles de educación, habilidades y movilidad geográfica.</li> </ul>
Demanda laboral:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Es la cantidad de trabajadores que las empresas y organizaciones requieren contratar.</li> <li>*Depende de factores como el crecimiento económico, los niveles de inversión, la tecnología, la productividad y los costos laborales.</li> <li>*Las empresas buscan trabajadores con las habilidades y competencias necesarias para sus operaciones.</li> </ul>
Salarios y compensaciones:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Los salarios se determinan por la interacción de la oferta y la demanda de trabajo en el mercado.</li> <li>*También influyen factores como la productividad, la inflación, las regulaciones laborales y la negociación colectiva.</li> <li>*Las compensaciones pueden incluir salarios, beneficios, incentivos y otros</li> </ul>
Desempleo:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Ocurre cuando la oferta laboral es mayor que la demanda de trabajo.</li> <li>*Puede ser desempleo friccional (temporal), estructural (desequilibrio entre oferta y demanda) o cíclico (fluctuaciones económicas).</li> <li>*Tiene impactos económicos y sociales, como pérdida de ingresos y productividad.</li> </ul>
Regulaciones y políticas laborales:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Los gobiernos establecen regulaciones como salarios mínimos, derechos laborales, seguridad social y condiciones de trabajo.</li> <li>*Estas políticas buscan proteger a los trabajadores y promover un mercado laboral justo y equilibrado.</li> </ul>
Tendencias y desafíos:	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Globalización y cambios tecnológicos que impactan las habilidades requeridas.</li> <li>*Evolución hacia una economía del conocimiento y servicios.</li> <li>*Necesidad de formación continua y adaptación a nuevos empleos.</li> <li>*Retos como el envejecimiento de la población, la automatización y la flexibilidad laboral.</li> </ul>

Elaboración propia

### Síntesis de la unidad

En esta unidad se presentó el subsistema de reclutamiento y selección; el cual representa un proceso primordial dentro de la gestión del talento humano ya que establecen los pasos primordiales con la finalidad de contar con un proceso ético y transparente que permita la vinculación laboral del capital humano acorde al perfil del cargo requerido; con la finalidad de contribuir con los objetivos institucionales.

Es importante considerar el análisis, diseño y descripción de puestos; considerando las bases y requisitos que se requieren dentro del cargo, verificar los mínimos sectoriales y grupos ocupacionales en las instituciones públicas, como privadas con la finalidad de dar cumplimiento efectivo a la normativa legal vigente, velando por el bienestar de los derechos de los trabajadores y las obligaciones del empleador.

## **Autoevaluación**

1. ¿Cuál es el primer paso para iniciar un proceso de selección?
  - a. Entrevista
  - b. Pruebas de conocimientos técnicos
  - c. Validación de perfiles
2. ¿Identifique un medio de difusión de comunicación para un reclutamiento externo?
  - a. Difusión en medios de comunicación (radio, televisión, redes sociales)
  - b. Difusión dentro de las instalaciones de las organizaciones
  - c. Ninguna de las anteriores
3. ¿Identifique un medio de difusión de comunicación para un reclutamiento interno?
  - a. Difusión en medios de comunicación (radio, televisión, redes sociales)
  - b. Difusión dentro de las instalaciones de las organizaciones
  - c. A través de programas de reclutamiento externos
4. ¿Con que finalidad se lo establece el manual de funciones en las instituciones?
  - a. Establecer los cargos establecidos en la estructura organizacional
  - b. Constituir las funciones, responsabilidades y productos que debe tener cada puesto de trabajo de acuerdo al orgánico funcional; lo que contribuye a un cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales
  - c. Establecer los lineamientos claros del desempeño de las funciones del trabajador.
5. ¿Cuáles son los parámetros de las escalas remunerativas en la LOSEP?
  - a. Naturaleza y sector económico de la empresa; rentabilidad, ingresos, costos y gastos y tamaño de activos de la empresa; número de personas trabajadoras; responsabilidad empresarial; y aquellos adicionales que establezca la autoridad administrativa de trabajo.

- b. Rentabilidad, ingresos, costos y gastos y tamaño de activos de la empresa; número de personas trabajadoras; responsabilidad empresarial; y aquellos adicionales que establezca la autoridad administrativa de trabajo.
  - c. Responsabilidad empresarial; y aquellos adicionales que establezca la autoridad administrativa de trabajo
- 6. ¿El grado ocupacional de un servidor público con una remuneración de \$1676 corresponde?
  - a. Servidor público 3
  - b. Servidor público 5
  - c. Servidor público 7
- 7. ¿El grado 10 de la escala remunerativa del sector público a que remuneración corresponde?
  - a. \$1212
  - b. \$1086
  - c. \$1676
- 8. Identifique una comisión sectorial de acuerdo a las actividades de las organizaciones legalmente conformadas por los empleados y trabajadores del Ecuador
  - a. Actividades Financieras
  - b. Turismo y Alimentación
  - c. Construcción y Sueldo
- 9. De acuerdo a los criterios de valoración de puestos a que nivel corresponde la siguiente descripción: Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios.
  - a. Administrativo
  - b. Técnico
  - c. Servicios
- 10. ¿Qué son los roles en las organizaciones?
  - a. Manera de comportarse, contribuir dentro del entorno laboral
  - b. Manera de realizar sus funciones
  - c. Manera de aportar económicamente en su puesto de trabajo

## **Unidad III: Subsistema de Reclutamiento y Selección del Capital Humano en las Organizaciones**

### **Introducción a la unidad**

En esta unidad se presentan Fases del proceso de selección, Proceso de convocatorias de ofertas laborales, Reclutamiento, Análisis y selección de perfiles idóneos, bases del proceso de selección de capital humano, diseño del curriculum vitae, proceso de selección, evaluación de conocimientos, evaluación de competencias genéricas, procesos de entrevistas, valoración final del perfil.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Fases del proceso de selección:**

(Jiménez, 2015) menciona que el mercado laboral es: "es un mercado, es el mercado del trabajo en el que se juntan gente que quiere trabajar con empleadores, empresas y organizaciones que necesitan gente que haga cosas para cumplir sus objetos, sus misiones, sus procesos".

El mercado laboral del contingente humano, está enfocado en las dos fuerzas de oferta y demanda, por cuanto es importante analizar el mercado laboral, a continuación se presentan los factores que son muy importantes en el mercado laboral:

**Figura 51**

*Factores del mercado de recursos humanos*

FACTORES DEL MERCADO DE RECURSOS HUMANOS
1. Factores demográficos: Aspectos como el envejecimiento de la población, las tasas de natalidad, la migración y la diversidad étnica y cultural pueden afectar la disponibilidad y composición de la fuerza laboral.
2. Factores económicos: El crecimiento económico, las tasas de empleo y desempleo, los niveles de inflación y salarios influyen en la demanda de trabajadores y en los costos laborales.
3. Factores tecnológicos: La adopción de nuevas tecnologías, la automatización y la digitalización impactan en las habilidades requeridas y en la creación o eliminación de ciertos puestos de trabajo.
4. Factores sociales y culturales: Los valores, preferencias y estilos de vida de los trabajadores, así como las tendencias en la educación y formación, influyen en la oferta y demanda de talento.
5. Factores legales y regulatorios: Las leyes laborales, las regulaciones sobre contratación, despidos, salarios mínimos, seguridad social y derechos de los trabajadores pueden afectar las prácticas de recursos humanos.
6. Factores globales: La competencia internacional, la deslocalización de operaciones, las cadenas de suministro globales y la movilidad laboral internacional influyen en la disponibilidad y flujo de talento.
7. Factores sectoriales: Las características y tendencias específicas de cada sector o industria determinan las necesidades de personal y habilidades requeridas.

Elaboración propia

Las fases del proceso de selección están enfocadas en el mercado laboral quien oferta (puestos a ser contratados de acuerdo al perfil requerido) y la demanda (perfiles existentes en el mercado laboral; por cuanto es importante que en las empresas exista un manual de funciones que esté de acuerdo a los procesos requeridos en las organizaciones

### **Reclutamiento y selección del personal**

La selección de personal en las organizaciones consiste en reclutar y retener personal con capacidades y habilidades idóneas para desempeñar de forma adecuada y oportuna sus funciones en el ámbito de sus competencias, es así que dentro del proceso de selección es importante considerar los siguientes factores para ejecutar un adecuado proceso de selección.

- ✓ Contar con una estructura orgánica funcional,
- ✓ Contar con un manual de funciones,
- ✓ Contar con una planificación de talento humano adecuada,
- ✓ Contar con un análisis de descripción de puestos
- ✓ Disponer de recursos financieros adecuados con la finalidad de cumplir con las obligaciones por parte del patrono.

Dentro del ámbito laboral del ecuador existen dos ámbitos uno el sector público; siendo dependencia por parte del estado y otro el sector privado dependiendo del sector empresarial privado del ecuador, los cuales se rigen con normativas legalmente establecidas por los entes rectores.

El sector público se rige en el sector laboral dentro de sus procesos es con la Ley Orgánica del Servicio Público, mientras que en el sector privado se basan con el Código de Trabajo.

Dentro del proceso de selección de personal en las organizaciones privadas del ecuador se establecen de acuerdo a las políticas y normativas internas establecidas en cada una de ellas; mientras que en el sector público existen modalidades de selección diferente ya que existen por necesidad institucional ocasional y por nombramiento.

La vinculación por necesidad institucional ocasional se lo establece de acuerdo al Artículo 58 de la Ley Orgánica del Servicio Público que establece: Asamblea Nacional, (2010):

“La suscripción de contratos de servicios ocasionales será autorizada por la autoridad nominadora, para satisfacer necesidades institucionales, previo el informe de la unidad de administración del talento humano, siempre que exista la partida presupuestaria”.

Mientras que la vinculación para servidores de carrera en el sector público se lo ejecutan mediante la obtención de ganador mediante concursos de méritos y oposición de acuerdo a lo establecido en el Artículo 65 de la Ley Orgánica del Sector Público que establece: “El ingreso a un puesto público será efectuado mediante concurso de merecimientos y oposición, que evalúe la idoneidad de los interesados y se garantice el libre acceso a los mismos”.

### Análisis y selección de perfiles

Dentro de las organizaciones, es importante considerar las bases (análisis y selección de perfiles) para una efectiva selección de personas en una organización considerando lo siguiente:

**Figura 52** Fases para un efectivo proceso de selección

BASES PARA UN EFECTIVO PROCESO DE SELECCIÓN:	
✓ Análisis del puesto de trabajo: Es necesario definir claramente las responsabilidades, tareas, habilidades y competencias requeridas para el puesto vacante. Esto se logra mediante un análisis exhaustivo del puesto, que sirve como base para establecer los criterios de selección.	
✓ Perfil del candidato ideal: A partir del análisis del puesto, se debe elaborar un perfil detallado del candidato ideal, incluyendo su formación académica, experiencia laboral, conocimientos técnicos, habilidades interpersonales, rasgos de personalidad y valores que se ajusten a los requerimientos del puesto y de la cultura organizacional.	
✓ Fuentes de reclutamiento: Es necesario identificar las mejores fuentes para atraer candidatos calificados, ya sean internas (reubicación o ascensos de empleados actuales) o externas (anuncios, bolsas de trabajo, redes sociales profesionales, ferias de empleo, agencias de reclutamiento, etc.).	
✓ Herramientas de evaluación: Se deben utilizar herramientas y técnicas validadas para evaluar de manera objetiva las competencias, habilidades y rasgos de los candidatos. Estas pueden incluir entrevistas estructuradas, pruebas psicométricas, ejercicios de simulación, verificación de referencias, entre otras.	
✓ Equidad y no discriminación: El proceso de selección debe ser justo, ético y libre de sesgos o discriminación por motivos de raza, género, edad, discapacidad, religión u otros factores protegidos por la ley.	
✓ Cumplimiento de requisitos legales: Es esencial asegurarse de que el proceso de selección cumpla con todas las leyes y regulaciones laborales aplicables, incluyendo la verificación de antecedentes penales, legales y de inmigración cuando sea necesario.	
✓ Consistencia y estandarización: Es recomendable contar con procesos y criterios de selección estandarizados y consistentes, para garantizar la equidad y la comparabilidad entre los candidatos.	
✓ Participación de los involucrados: Es conveniente involucrar a los gerentes y supervisores que interactuarán con el nuevo empleado, así como a los representantes de recursos humanos, en el proceso de selección para obtener una evaluación más completa y acertada.	
✓ Seguimiento y retroalimentación: Es importante hacer un seguimiento del desempeño de los empleados contratados y evaluar la efectividad del proceso de selección, con el fin de realizar ajustes y mejoras continuas.	
✓ Establecer bases sólidas para la selección de personal contribuye a identificar y contratar a los mejores talentos, fomentando el éxito y la productividad de la organización.	

Elaboración propia.

## Diseño de a vitae

El currículum vitae, es conocido también por hoja de vida o CV, consiste en presentar os datos personales, profesionales, formación académica experiencia, capacitaciones, de una personal enfocada a un perfil.

Cuya presentación debe estar de manera ordenada, legible, y estructurada con la información más relevante sobre la formación, experiencias, habilidades, logros y antecedentes de un individuo a potenciales empleadores o reclutadores.

Para elaborar un curriculum vitae, se debe considerar lo siguiente:

**Tabla 21**

*Detalle de contenido en curriculum vitae*

1. Datos personales: Nombre completo, información de contacto, fecha de nacimiento, etc.
2. Resumen o perfil profesional: Breve descripción destacando tus principales fortalezas, habilidades y objetivos laborales.
3. Experiencia laboral: Listado de puestos anteriores, empleadores, fechas, roles y responsabilidades.
4. Educación: Títulos académicos, certificaciones, cursos relevantes y fechas.
5. Habilidades: Competencias técnicas, conocimientos de software, idiomas.
6. Logros y reconocimientos notables.
7. Información adicional: Referencias, publicaciones, afiliaciones, voluntariados.

Elaboración propia.

Con la finalidad que el curriculum vitae se encuentre estructurado de forma adecuada para presentación de ofertas laborales de acuerdo a los perfiles requeridos; es importante diseñarle de una forma adecuada con la finalidad que el receptor pueda validar de manera óptima de acuerdo a requerimientos institucionales.

Para lo cual se establecen algunos consejos que serán de mucha utilidad al momento de elaborar una hoja de vida siendo los siguientes:

**Tabla 22**

*Consejos de elaboración de hoja de vida*

Consejos
* <u>Estructura clara</u> : Divide tu CV en secciones lógicas como información personal, educación, experiencia laboral, habilidades y otros apartados relevantes. Utiliza encabezados para que sea fácil de leer.
* <u>Resumen o perfil</u> : Incluye un breve resumen al inicio que capture tu experiencia, habilidades clave y objetivos profesionales.
* <u>Detalles relevantes</u> : En la sección de experiencia laboral, describe tus responsabilidades, logros y contribuciones específicas en cada puesto. Utiliza viñetas y verbos de acción.
* <u>Palabras clave</u> : Investiga las palabras clave relevantes para tu industria y posición deseada e incorpóralas de forma natural en tu CV.
* <u>Habilidades destacadas</u> : Enumera tus habilidades técnicas, de software, idiomas y otras habilidades transferibles importantes.
* <u>Información precisa</u> : Asegúrate de que toda la información esté actualizada y libre de errores ortográficos o gramaticales.
* <u>Longitud adecuada</u> : Por lo general, un CV debe tener una o dos páginas como máximo a menos que tengas una extensa trayectoria.

\*Adaptación: Ajusta tu CV para cada solicitud de empleo, destacando las experiencias y habilidades más relevantes para el puesto.

\*Diseño limpio: Evita diseños recargados o distractores visuales innecesarios. El diseño debe ser profesional y facilitar la lectura.

Elaboración propia.

## Proceso de Selección

Ruiz, (2017), manifiesta que la selección del personal es: “una actividad en la cual toda empresa invierte parte de sus recursos, debido a que es una tarea de vital importancia”. (p.14)

Es así que en todas las organizaciones lo que buscan es encontrar candidatos mediante un proceso de selección que sea idóneos para desempeñar sus funciones; mientras que los postulantes buscan encontrar un trabajo que pueda satisfacer sus necesidades.

Por tanto, en el proceso de selección en las organizaciones se las puede realizar de dos formas: reclutar perfiles tanto de manera interna o externa de la siguiente manera.

**Tabla 23**

*Tipos de reclutamiento*

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
El reclutamiento interno se refiere al proceso de cubrir vacantes dentro de una organización con personal que ya está empleado en la misma. En lugar de buscar candidatos externos, la empresa considera primero a sus propios empleados para llenar los puestos disponibles	El reclutamiento externo es el proceso mediante el cual una organización atrae y selecciona candidatos que no forman parte de su plantilla actual para cubrir puestos vacantes

Elaboración propia.

Es así que dentro de los procesos de selección se han establecido las siguientes ventajas que existen al realizar un proceso de selección interno y externo de acuerdo se presenta en la siguiente imagen.

**Tabla 24**

*Ventajas de tipos de reclutamiento*

Reclutamiento externo	Reclutamiento interno
<p>*Aporta nuevas ideas, experiencias y perspectivas a la organización.</p> <p>*Permite acceder a un grupo más amplio de candidatos con diversas habilidades.</p> <p>*Facilita la entrada de talento fresco y conocimientos actualizados. Puede impulsar la innovación y el cambio dentro de la empresa.</p>	<p>*Conocimiento de la cultura organizacional: Los empleados internos ya están familiarizados con la cultura, valores, políticas y procedimientos de la empresa, lo que facilita su integración en el nuevo puesto.</p> <p>*Retención de talentos: Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo interno puede motivar a los empleados valiosos a permanecer en la organización y sentirse valorados.</p> <p>*Reducción de costos: El reclutamiento interno suele ser más económico que la contratación externa, ya que se evitan gastos de publicidad, agencias de reclutamiento y procesos extensos de selección.</p> <p>*Conocimiento de las fortalezas y debilidades de los candidatos: La empresa ya conoce el desempeño, habilidades y áreas de mejora de los empleados internos, lo que facilita la toma de decisiones.</p> <p>*Motivación y moral: Las promociones internas pueden mejorar la</p>

---

moral de los empleados al ver que la empresa valora y recompensa el talento existente.

---

Elaboración propia.

En las organizaciones es importante analizar el proceso de selección que se vaya a ejecutar; por cuanto se debe establecer un proceso sólido, adecuado e idóneo con la finalidad de que se pueda realizarlo sin ninguna dificultad; por cuanto se ha establecido el siguiente procedimiento:

- Perfil de cargo a ser contratado,
- Certificación presupuestaria de fondos para cumplir con las obligaciones patronales al trabajador,
- Cronograma de duración del proceso de selección de personal,
- Conformación del tribunal de evaluaciones de los postulantes (toma de pruebas técnicas, competencias genéricas, entrevistas y demás procesos internos establecidos por las políticas internas de las organizaciones.
- Publicación de la Oferta laboral de acuerdo a las necesidades institucionales articuladas directamente con el perfil del cargo,
- Recepción de carpetas de postulantes de acuerdo al cronograma establecido,
- Validación de los perfiles de los postulantes de acuerdo a las necesidades institucionales y al perfil de puesto.
- Llamamiento a los perfiles que cumplen con los requisitos establecidos por la institución para que puedan rendir las pruebas de conocimientos técnicos y competencias genéricas,
- Llamamiento a los perfiles que han cumplido con el proceso de rendición de pruebas de conocimientos técnicos y competencias genéricas para que puedan realizar la toma de entrevistas.
- Valoración de cada uno de los indicadores establecidos en las rúbricas de evaluación de toma de pruebas técnicas, competencias genéricas, y entrevista (es necesario establecer que de acuerdo a la necesidad institucional las organizaciones pueden

establecer adicional la toma de otras pruebas considerando la razón del ser del puesto a ser ocupado y las funciones).

- Declarador del ganador al mejor puntuado dentro de los postulantes de acuerdo a las políticas establecidas por las organizaciones,
- Vinculación laboral de acuerdo a los lineamientos establecidos en las organizaciones considerando la naturaleza del contrato a ejecutar.

### Técnicas de selección

Rodríguez, (2017), establece que las técnicas de selección son: “escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo de manera eficiente.” (p.7).

Es así que las técnicas de selección permiten ejecutar un proceso de selección coherente con la cultura organizacional de acuerdo a los requerimientos internos para alcanzar resultados positivos organizacionales; por tanto, se han establecido las siguientes técnicas de selección:

**Tabla 25** *Técnicas de selección de personal*

<b>Técnicas de selección de personal</b>	<b>Características</b>
Entrevistas	Entrevistas estructuradas: Se basan en un conjunto de preguntas predefinidas para todos los candidatos. Entrevistas por competencias: Se centran en evaluar las habilidades y comportamientos requeridos para el puesto. Entrevistas por incidentes críticos: Se pide a los candidatos que describan cómo manejaron situaciones desafiantes en el pasado.
Pruebas de empleo	Pruebas de habilidades: Evalúan las habilidades técnicas y conocimientos específicos necesarios para el puesto. Pruebas de aptitud: Miden las capacidades cognitivas, razonamiento, habilidades numéricas y verbales. Pruebas de personalidad: Analizan rasgos de personalidad, valores y preferencias del candidato.
Evaluaciones de muestras de trabajo	Ejercicios prácticos: Se solicita al candidato realizar tareas o resolver problemas relacionados con el puesto. Presentaciones: El candidato debe preparar y presentar un tema específico ante un panel evaluador. Estudios de caso: Se proporciona un escenario hipotético y se pide al candidato que proponga soluciones.
Verificación de referencias	Referencias laborales: Se contacta a empleadores anteriores para obtener información sobre el desempeño y conducta del candidato. Referencias personales: Se consulta a personas que conozcan al candidato en un contexto no laboral.
Evaluaciones en centros de evaluación (Assessment Center)	Combinan diversas técnicas, como pruebas, ejercicios grupales, juegos de roles y presentaciones, para evaluar múltiples competencias.

Técnicas adicionales	Pruebas de drogas y exámenes médicos. Verificación de antecedentes penales y crediticios. Análisis de redes sociales y presencia en línea.
Elaboración propia.	

### Evaluación de conocimientos técnicos

Patrício *et al.* (2023) menciona que las pruebas de conocimiento son: “instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.” (p.192).

Es así que las pruebas de conocimientos en las organizaciones permiten el medir los conocimientos y habilidades técnicas que tienen los postulantes para ocupar un puesto de trabajo, por cuanto en la siguiente imagen podrán encontrar características que deben tener las pruebas como:

- Evalúan conocimientos técnicos concretos: Miden los conocimientos y habilidades técnicas directamente relacionadas con el trabajo a desempeñar, como programación, diseño, operaciones informáticas, manejo de herramientas específicas.
- Suelen ser prácticas: A menudo consisten en ejercicios o problemas prácticos que el candidato debe resolver aplicando sus conocimientos técnicos.
- Se enfocan en áreas técnicas específicas: Dependiendo del puesto, pueden evaluar conocimientos en áreas como desarrollo de software, redes, bases de datos, soporte técnico, etc.
- Tienen un formato variado: Pueden ser pruebas escritas, prácticas con computadora, ejercicios de codificación, simulaciones, estudios de caso, etc.

### Evaluación de competencias genéricas

González, (2008) menciona que las competencias genéricas expresan: “en diferentes profesiones, tales como: la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida”. (p. 7).

Es importante considerar que las competencias genéricas también conocidas como competencias transversales o habilidades blandas permite que el profesional se desempeñe de

manera efectiva en su puesto de trabajo demostrando sus habilidades y destrezas, cumpliendo los objetivos organizacionales.

A continuación, algunas de las competencias genéricas más comunes del capital humano.

- **Comunicación efectiva:** Habilidad para expresarse de forma clara y comprensible, tanto de manera oral como escrita, adaptándose al contexto y la audiencia.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para colaborar y cooperar eficazmente con otros para alcanzar objetivos comunes.
- **Resolución de problemas:** Habilidad para identificar, analizar y encontrar soluciones efectivas a problemas complejos.
- **Pensamiento crítico:** Capacidad para evaluar información y situaciones de forma objetiva y analítica, cuestionando supuestos y considerando diferentes perspectivas.
- **Creatividad e innovación:** Habilidad para generar ideas y soluciones novedosas y originales.
- **Liderazgo:** Capacidad para guiar, motivar e influir positivamente en otros para alcanzar metas comunes.
- **Ética profesional:** Compromiso con los principios y valores éticos en el desempeño laboral.
- **Adaptabilidad:** Capacidad para adaptarse a nuevas situaciones, entornos cambiantes y aprender de forma continua.

### Procesos de entrevistas

Patrício *et al.* (2023), menciona que la entrevista es: “un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra” (p.45).

Idalberto Chiavenato, (2017) manifiesta que la entrevista: “Supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más, llamadas entrevistados” (p.156).

Para lo cual es importante considerar dentro del proceso de entrevista se deberá establecer lo siguiente:

- Objetivos claros de la entrevista.
- A quien se va a entrevistar ya que son la fuente de recabar información.
- El lugar en donde se va a llevar la entrevista.

- El tipo de entrevista que se va a ejecutar sea individual o grupal de acuerdo a los lineamientos establecidos por la autoridad o por el responsable del proceso de selección.
- Los recursos, materiales, herramientas que se vayan a utilizar para ejecutar la entrevista.

Para realizar una entrevista de firma adecuada, ordenada y cronológica es necesario establecer procedimientos idóneos para que la información que se vaya a recabar sea la más apropiada; es así que se ha establecido el siguiente proceso:

**Figura 53 Procesamiento de la entrevista**

<b>CÓMO PROCESAR LA ENTREVISTA DE SEPARACIÓN</b>	
<p><b>La entrevista de separación utiliza un cuestionario simple para obtener los datos que registrará y tabulará para llevar estadísticas de las opiniones en cuanto a:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El salario</li> <li>2. El tipo de trabajo</li> <li>3. Las prestaciones sociales</li> <li>4. La cantidad o la programación del trabajo</li> <li>5. Las oportunidades de crecimiento y de hacer carrera</li> <li>6. La relación con los gerentes</li> <li>7. La relación con los colegas</li> <li>8. El reconocimiento por el trabajo</li> <li>9. El tipo de supervisión recibida</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Las condiciones ambientales del trabajo</li> <li>11. Las condiciones psicológicas del trabajo</li> <li>12. La capacitación y el desarrollo</li> </ol> <p>Además, la entrevista de separación debe registrar las razones de la misma: si fue por iniciativa del empleado (cuál es la razón) o si fue por iniciativa de la empresa (cuál fue la razón esgrimida).</p> <p>Los datos del cuestionario los tabula el área con el propósito de presentar un diagnóstico sobre los principales motivos que llevan a la rotación en la empresa, así como para ofrecer medios para las acciones correctivas o preventivas a efecto de reducirla. ●</p>

Fuente: Idalberto Chiavenato, 2017, p. 131.

Dentro de los procesos de selección es importante escoger la entrevista que sea apropiada articulada directamente con la función del puesto que se vaya a contratar; con la finalidad que se garantice, un proceso de selección efectivo el cual cumpla con las expectativas de la empresa y del cargo a desempeñar.

En el proceso de selección de personal en las herramientas utilizadas durante el proceso de reclutamiento; en las entrevistas existen varios tipos los cuales permite al empleador o al responsable de la ejecución del proceso de selección identificar el tipo de entrevista más apropiado con la finalidad de realizar un adecuado proceso de vinculación laboral de acuerdo a las necesidades institucionales.

Es así que a continuación se les presenta los tipos de entrevistas más utilizadas:

- Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Puede adoptar una serie de formas, como la opción simple (verdadero-falso, sí-no, agrada-desagrada), la opción múltiple, etc. Tiene la ventaja de que proporciona una ruta al entrevistador, quien no se debe preocupar por los asuntos que irá investigando con el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.
- Entrevista estandarizada en las preguntas. Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista (check list) de asuntos que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona el candidato.
- Entrevista dirigida. Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente. El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.
- Entrevista no dirigida. Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menor resistencia o se extiende sin preocuparse por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información. Es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo.

### **Valoración final del perfil**

La valoración final del perfil consiste en que, una vez concluido el proceso de selección del cargo a ocupar en una organización, se valida la evaluación integral realizada a los postulantes de acuerdo a las herramientas ejecutadas; con la finalidad de establecer una terna de los mejores puntuados de acuerdo a las rúbricas de calificación y puntuación establecidas en la organización.

Para lo cual es importante que dentro del resultado final se evidencien las rúbricas de calificación obtenidas en:

- Valoración del perfil de acuerdo a requerimientos institucionales articulados directamente con el perfil establecido: (instrucción formal, capacitación, experiencia, conocimientos, habilidades).
- Pruebas de conocimientos técnicos,
- Pruebas de competencias,
- Entrevistas,
- Verificación de referencias personales y profesionales,

### **Síntesis de la unidad**

En esta unidad se presentó el proceso de reclutamiento y selección de capital humano en las organizaciones; cuyo proceso tiene como objetivo atraer, identificar y contratar a los mejores profesionales con la finalidad de cubrir con las vacantes existentes en las organizaciones.

En este sentido existen dos enfoques el reclutamiento, que es el proceso que tiene la finalidad de identificar y atraer a los candidatos más idóneos y potenciales para desempeñar un puesto que se encuentre vacante, analizando factores como perfiles requeridos, fuentes de reclutamiento y técnicas de reclutamiento.

El otro enfoque es la elección, que es el proceso en el cual se mide los conocimientos técnicos, y competencias de los postulantes de acuerdo a los requerimientos institucionales, valorando su perfil profesional con la finalidad de cumplir con las expectativas institucionales.

## **Autoevaluación**

1. ¿La suscripción de contratos de servicios ocasionales en el sector público por quien tienen que ser autorizados será autorizada?
  - d. Jefe de Talento Humano
  - e. Autoridad Nominadora
  - f. Jefe Inmediato
2. ¿El ingreso a un puesto público será efectuado mediante?
  - a. Concurso de méritos y oposición
  - b. Instrucción formal
  - c. Experiencia
3. ¿Qué son los datos personales en un currículum vitae
  - a. Listado de puestos ocupados anteriormente
  - b. Habilidades, competencias técnicas
  - c. Nombres completos, información de contacto, fecha de nacimiento.
4. El reclutamiento interno en las instituciones permite:
  - a. Cubrir una vacante en la organización con el personal que se encuentra empleado en la misma empresa
  - b. Cubrir una vacante en la organización con un profesional externo.
  - c. Ninguna de las anteriores
5. ¿Qué son las pruebas de conocimientos?
  - a. Instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc.
  - b. Instrumentos para medir la capacidad competitiva de los profesionales mediante test de personalidad
  - c. Ninguna de las anteriores.
6. ¿Qué son las competencias genéricas?
  - a. Normas establecidas en las instituciones para el manejo de personal.
  - b. Protocolos de atención en casos de siniestros en las organizaciones.
  - c. Capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida.

7. ¿Qué son las entrevistas?
  - a. Interacción de tres personas o más para cubrir un puesto vacante.
  - b. Un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra.
  - c. Ninguna de las anteriores.
8. Identifique una característica de la entrevista dirigida
  - a. Entrevista con preguntas previamente elaboradas.
  - b. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos.
  - c. También es llamada entrevista exploratoria
9. Identifique una característica de la entrevista no dirigida
  - a. Entrevista estructurada y con ruta establecida.
  - b. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos.
  - c. También es llamada entrevista exploratoria
10. La valoración del perfil de puesto se basa en:
  - a. Requerimientos institucionales articulados directamente con el perfil establecido: (instrucción formal, capacitación, experiencia, conocimientos, habilidades).
  - b. Solo en la instrucción formal y en la experiencia
  - c. Ninguna de las anteriores.

## **Unidad IV: Compensaciones, Beneficios y Servicios**

### **Introducción a la unidad**

En esta unidad se presentan el Salario, remuneración, derechos y obligaciones del trabajador en instituciones públicas y privadas, prohibiciones del empleador en instituciones públicas y privadas, contratos laborales, parámetros de contratación, obligaciones del empleador, liquidaciones de beneficios laborales.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Salario**

De acuerdo a lo estipulado en el Nacional, (2012) en su artículo 80, estable que el : “salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado”.(p.34)

Es así que, dentro de la normativa legal vigente del Ecuador establecido en el Código de Trabajo, cada salario debe ser establecido por el ente rector siendo el Ministerio de Trabajo, determinando la retribución económica mínima que debe percibir una persona por parte de su empleador por el trabajo desempeñado en un puesto, cargo o función que desempeña en la organización.

Establecido en los artículos 83,84,85 y 86 del Código de trabajo establecen lo siguiente:

- **Art. 83.- Plazo para pagos.**- El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.
- **Art. 84.- Remuneración semanal, por tarea y por obra.**- Si el trabajo fuere por tarea, o la obra de las que pueden entregarse por partes, tendrá derecho el trabajador a que cada semana se le reciba el trabajo ejecutado y se le abone su valor.
- **Art. 85.- Anticipo de remuneración por obra completa.**- Cuando se contrate una obra que no puede entregarse sino completa, se dará en anticipo por lo menos la tercera parte del precio total y lo necesario para la adquisición de útiles y materiales. En este caso el empleador tendrá derecho a exigir garantía suficiente.
- **Art. 86.- A quién y dónde debe pagarse.**- Los sueldos y salarios deberán ser pagados directamente al trabajador o a la persona por él designada, en el lugar donde preste sus servicios, salvo convenio escrito en contrario.

**Art. 87.- Pago en moneda de curso legal.**- Las remuneraciones que deban pagarse en efectivo se pagarán exclusivamente en moneda de curso legal, y se prohíbe el pago con pagarés, vales, cupones o en cualquier otra forma que se considere representativa de la moneda de curso legal, y que excedan a períodos de un mes. La autoridad competente podrá permitir o prescribir el pago de la remuneración por cheque contra un banco o por giro postal, cuando este modo de pago sea de uso corriente o sea necesario a causa de circunstancias especiales, cuando un contrato colectivo o un laudo arbitral así lo establezca, o cuando, en defecto de dichas disposiciones, el trabajador interesado preste su consentimiento. Tampoco será disminuida ni descontada sino en la forma autorizada por la ley.

### **Remuneración**

La remuneración de acuerdo a lo estipulado en la Asamblea Nacional, (2010) establece en su artículo 96: “la remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados”.(p.41)

Es así que la remuneración dentro del sector público se lo establece de acuerdo a los grupos ocupacionales establecidos por el ente rector Ministerio de Trabajo, de acuerdo a su rol, función perfil de cargo establecido.

Los siguientes rubros no se los establece como parte de la remuneración mensual unificada si no como beneficios laborales que tiene una persona que se encuentra vinculada laboralmente de acuerdo a la jornada laboral normal.

Beneficios laborales:

- a. Décimo tercer sueldo
- b. Décimo cuarto sueldo
- c. Viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias y extraordinarias
- d. El fondo de reserva
- e. Subrogaciones o encargos
- f. Honorarios por capacitación
- g. Remuneración variable por eficiencia

## **Derechos y obligaciones del trabajador en instituciones públicas y privadas**

Los derechos y obligaciones en las instituciones públicas como privadas lo establecen la normativa legal vigente siendo para las instituciones públicas la Ley Orgánica del Servicio Público y para las instituciones privadas el Código de Trabajo, quienes establecen en sus artículos la legalidad de cumplirlos de manera efectiva.

A continuación, en las siguientes imágenes se dan a conocer las obligaciones y prohibiciones del empleador y de los trabajadores en las empresas privadas:

### Obligaciones:

- a. Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b. Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción
- c. Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d. Observar buena conducta durante el trabajo
- e. Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f. Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g. Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurre, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i. Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j. Las demás establecidas en este Código

### Prohibiciones:

- a. Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b. Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;

- d. Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e. Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f. Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g. Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h. Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i. Abandonar el trabajo sin causa legal.
- j. El cometimiento de actos de acoso laboral hacia un compañero o compañera, hacia el empleador, hacia un superior jerárquico o hacia una persona subordinada en la empresa.

En el sector público se establecen los derechos y obligaciones de los servidores públicos, los cuales se detallan a continuación:

**Deberes de los servidores públicos establecidos en el art. 22 de la Ley Orgánica Del Servicio Público (LOSEP):**

- a. Respetar, cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República, leyes, reglamentos y más disposiciones expedidas de acuerdo con la Ley;
- b. Cumplir personalmente con las obligaciones de su puesto, con solicitud, eficiencia, calidez, solidaridad y en función del bien colectivo, con la diligencia que emplean generalmente en la administración de sus propias actividades;
- c. Cumplir de manera obligatoria con su jornada de trabajo legalmente establecida, de conformidad con las disposiciones de esta Ley;
- d. Cumplir y respetar las órdenes legítimas de los superiores jerárquicos. El servidor público podrá negarse, por escrito, a acatar las órdenes superiores que sean contrarias a la Constitución de la República y la Ley;
- e. Velar por la economía y recursos del Estado y por la conservación de los documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su guarda, administración o utilización de conformidad con la ley y las normas secundarias;

- f. Cumplir en forma permanente, en el ejercicio de sus funciones, con atención debida al público y asistirlo con la información oportuna y pertinente, garantizando el derecho de la población a servicios públicos de óptima calidad;
- g. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración;
- h. Ejercer sus funciones con lealtad institucional, rectitud y buena fe. Sus actos deberán ajustarse a los objetivos propios de la institución en la que se desempeñe y administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas de su gestión;
- i. Cumplir con los requerimientos en materia de desarrollo institucional, recursos humanos y remuneraciones implementados por el ordenamiento jurídico vigente;
- j. Someterse a evaluaciones periódicas durante el ejercicio de sus funciones; y,
- k. Custodiar y cuidar la documentación e información que, por razón de su empleo, cargo o comisión tenga bajo su responsabilidad e impedir o evitar su uso indebido, sustracción, ocultamiento o inutilización.

Derechos de los servidores públicos establecidos en el art. 23 de La Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP):

- a. Gozar de estabilidad en su puesto;
- b. Percibir una remuneración justa, que será proporcional a su función, eficiencia, profesionalización y responsabilidad. Los derechos y las acciones que por este concepto correspondan a la servidora o servidor, son irrenunciables;
- c. Gozar de prestaciones legales y de jubilación de conformidad con la Ley;
- d. Ser restituidos a sus puestos luego de cumplir el servicio cívico militar; este derecho podrá ejercitarse hasta treinta días después de haber sido licenciados de las Fuerzas Armadas;
- e. Recibir indemnización por supresión de puestos o partidas, o por retiro voluntario para acogerse a la jubilación, por el monto fijado en esta Ley;
- f. Asociarse y designar a sus directivas en forma libre y voluntaria;
- g. Gozar de vacaciones, licencias, comisiones y permisos de acuerdo con lo prescrito en esta Ley;
- h. Ser restituidos en forma obligatoria, a sus cargos dentro del término de cinco días posteriores a la ejecutoria de la sentencia o resolución, en caso de que la autoridad

competente haya fallado a favor del servidor suspendido o destituido; y, recibir de haber sido declarado nulo el acto administrativo impugnado, las remuneraciones que dejó de percibir, más los respectivos intereses durante el tiempo que duró el proceso judicial respectivo si el juez hubiere dispuesto el pago de remuneraciones, en el respectivo auto o sentencia se establecerá que deberán computarse y descontarse los valores percibidos durante el tiempo que hubiere prestado servicios en otra institución de la administración pública durante dicho periodo;

- i. Demandar ante los organismos y tribunales competentes el reconocimiento o la reparación de los derechos que consagra esta Ley;
- j. Recibir un trato preferente para reingresar en las mismas condiciones de empleo a la institución pública, a la que hubiere renunciado, para emigrar al exterior en busca de trabajo, en forma debidamente comprobada;
- k. Gozar de las protecciones y garantías en los casos en que la servidora o el servidor denuncie, en forma motivada, el incumplimiento de la ley, así como la comisión de actos de corrupción;
- l. Desarrollar sus labores en un entorno adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar;
- m. Reintegrarse a sus funciones después de un accidente de trabajo o enfermedad, contemplando el período de recuperación necesaria, según prescripción médica debidamente certificada;
- n. No ser discriminada o discriminado, ni sufrir menoscabo ni anulación del reconocimiento o goce en el ejercicio de sus derechos;
- b) ñ) Ejercer el derecho de la potencialización integral de sus capacidades humanas e intelectuales;
- a. Mantener su puesto de trabajo cuando se hubiere disminuido sus capacidades por enfermedades catastróficas y/o mientras dure su tratamiento y en caso de verse imposibilitado para seguir ejerciendo efectivamente su cargo podrá pasar a desempeñar otro sin que sea disminuida su remuneración salvo el caso de que se acogiera a los mecanismos de la seguridad social previstos
- c) para el efecto. En caso de que se produjere tal evento se acogerá al procedimiento de la jubilación por invalidez y a los beneficios establecidos en esta ley y en las de seguridad social;

- a. Mantener a sus hijos e hijas, hasta los cuatro años de edad, en un centro de cuidado infantil pagado y elegido por la entidad pública;
- b. Recibir formación y capacitación continua por parte del Estado, para lo cual las instituciones prestarán las facilidades; y,
- c. Los demás que establezca la Constitución y la ley.

### **Contratos laborales y parámetros de contratación**

Los contratos laborales son acuerdos voluntarios celebrados en entre dos partes, que consiste en establecer un vínculo por la prestación de servicio, producto, función.

En la normativa legal vigente del estado ecuatoriano se establecen vinculaciones laborales a través de contratos de trabajo bajo el régimen código de trabajo, Losep, ya sea por cubrir necesidades ocasionales o permanentes.

Es primordial que en un contrato de trabajo se establezcan de manera clara e idónea los términos y condiciones de acuerdo a las funciones y cargo que va a desempeñar el trabajador; por cuanto se considera lo siguiente:

- Identificación de las partes (empleador y trabajador)
- Descripción del puesto de trabajo y funciones
- Lugar de trabajo
- Jornada laboral
- Remuneración (salario, forma de pago, periodicidad)
- Fecha de inicio y duración del contrato

En los derechos y obligaciones dentro de los contratos laborales deben estar claramente especificados entre las partes con la finalidad de cada uno cumpla con su función específica como es el trabajador cumplir de forma adecuada con las funciones asignadas en su cargo, mientras que el empleador tiene el deber de proporcionar un entorno de trabajo adecuado con un ambiente laboral favorable, cumplimiento efectivo de obligaciones patronales oportunas; que le permita al trabajador sentirse seguro.

Referente a los períodos de prueba en los contratos, se establece que el trabajador debe cumplir de manera efectiva sus funciones con la finalidad que pueda continuar con sus funciones de acuerdo a las necesidades de la empresa; en el caso de incumplimiento el contrato puede ser finiquitado.

En el Código de trabajo Nacional, (2012) en su artículo 11, establece que los contratos de trabajo pueden ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
  - b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
  - c) Por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional;
  - d) Por obra cierta, por obra o servicio determinado dentro del giro del negocio, por tarea y a destajo;
- y,
- e) Individual, de grupo o por equipo. (p.8)

En el sector público en cambio el manejo de personal sujeto bajo el régimen LOSEP, es muy diferente ya que se manejan en base a las necesidades institucionales y su vinculación laboral puede ser mediante un contrato de servicios ocasionales el cual su naturaleza no genera estabilidad laboral; vinculación de libre nombramiento y remoción que se lo establece a los cargos de nivel jerárquico superior; nombramiento provisional que son los puestos que se encuentran planificados para realizar un proceso de concurso de méritos y oposición; servicios profesionales los cuales no generan dependencia laboral únicamente el cobro por factura y el de nombramiento permanente que lo obtienen los servidores una vez que hayan sido ganadores del proceso de concurso de méritos y oposición.

### **Liquidaciones de beneficios laborales.**

Los beneficios laborales dentro de las organizaciones son muy importantes ya que son los derechos de los trabajadores que tienen por la prestación de un servicio, función cargo; es así que dentro de la legislación laboral ecuatoriana los beneficios laborales son: el Décimo Tercer sueldo, Décimo cuarto sueldo, viáticos, subsistencias, dietas, horas suplementarias y extraordinarias, fondo de reserva, subrogaciones o encargos, honorarios por capacitación, remuneración variable por eficiencia, gastos de residencia, e bonificación geográfica.

Es así que de acuerdo a lo establecido en la Asamblea Nacional, (2010) en su artículo 97 establece:

Décima tercera remuneración. - Las y los servidores de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley, tienen derecho a percibir la doceava parte del valor de su remuneración, adicional a la que recibe mensualmente.

A pedido escrito de la servidora o el servidor público, este valor podrá recibirse de forma acumulada, hasta el 20 de diciembre de cada año.

Si la o el servidor, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décima tercera remuneración al momento del retiro o separación (p.41)

En lo referente al Décimo Cuarto Asamblea Nacional, (2010) en su artículo 98 establece:

Décima cuarta remuneración. - Las y los servidores de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, recibirán una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica unificada vigente a la fecha de pago, que será cancelada proporcionalmente de forma mensual. Para el caso de las servidoras y servidores públicos del Régimen Especial de Galápagos se pagará una remuneración básica unificada multiplicada por la diferencia del índice de precios al consumidor con respecto a los precios del Ecuador continental.

A pedido escrito de la servidora o el servidor público, este valor podrá recibirse de forma acumulada hasta el 15 de abril de cada año en las regiones de la costa e insular; y, hasta el 15 de agosto en las regiones de la Sierra y Amazonía.

Si la o el servidor, por cualquier causa, saliere o fuese separado de su trabajo antes de las fechas mencionadas, recibirá la parte proporcional de la décima cuarta remuneración al momento del retiro o separación.

En lo referente a los Fondos de Reserva Asamblea Nacional, (2010) en su artículo 99 establece:

Fondos de Reserva. - Los servidores y servidoras de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley, tienen derecho a recibir anualmente y a partir del segundo año por concepto de fondos de reserva una

remuneración mensual unificada del servidor equivalente a la que perciba, conforme a las normas pertinentes que regulan la seguridad social. (p.42).

En lo referente al pago de vacaciones en el caso del servidor cese funciones Asamblea Nacional, (2010) en su artículo 29 establece: “salvo en el caso de cesación de funciones en que se liquidarán las vacaciones no gozadas de acuerdo al valor percibido o que debió percibir por su última vacación. Las vacaciones podrán ser acumuladas hasta por sesenta días”. (p.19).

Es así que el proceso de liquidación de haberes de los servidores públicos en otorgar los beneficios adquiridos dentro de la organización por el tiempo de estancia del trabajador; por cuanto en el Asamblea Nacional, (2011) establece que la liquidación de haberes en su artículo 111 consiste en:

Liquidación y pago de haberes. - La liquidación y pago de haberes a que hubiere lugar a favor de la o el servidor, se realizará dentro del término de quince días posteriores a la cesación de funciones, y una vez que la servidora o servidor haya realizado la respectiva acta entrega-recepción de bienes, conforme lo determina el artículo 110 de este Reglamento General. El pago será de responsabilidad de la Unidad Financiera Institucional. En la liquidación de haberes se considerará la parte proporcional de los ingresos complementarios a que tuviere derecho, a más de lo previsto en el artículo 31 de este Reglamento General.

Los beneficios laborales mientras que en el sector privado se establecen mediante la normativa del Código de Trabajo; en lo referente al pago de vacaciones por cese de funciones se tipifica en el artículo 71 del Nacional, (2012):

Liquidación para pago de vacaciones. - La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesoria que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período, como lo dispone el artículo 95 de este Código.

Si el trabajador fuere separado o saliere del trabajo sin haber gozado de vacaciones, percibirá por tal concepto la parte proporcional al tiempo de servicios. (p. 32)

En lo referente al décimo tercer sueldo en el sector privado lo estable en su artículo 112 del Nacional, (2012)

El goce de la decimotercera remuneración no se considerará como parte de la remuneración anual para el efecto del pago de aportes al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ni para la determinación del fondo de reserva y Jubilación, ni para el pago de las indemnizaciones y vacaciones prescritas en este Código, ni para el cálculo del impuesto a la renta del trabajo.

En lo referente al decimocuarto sueldo en el sector privado lo estable en su artículo 113 del Nacional, (2012):

Derecho a la decimocuarta remuneración. - Los trabajadores percibirán, además, sin perjuicio de todas las remuneraciones a las que actualmente tienen derecho, una bonificación mensual equivalente a la doceava parte de la remuneración básica mínima unificada para los trabajadores en general. (p. 43).

En lo referente a los fondos de reserva en el sector privado lo estable en su artículo 196 del Nacional, (2012):

Derecho al fondo de reserva. Todo trabajador que preste servicios por más de un año tiene derecho a que el empleador le abone una suma equivalente a un mes de sueldo o salario por cada año completo posterior al primero de sus servicios. Estas sumas constituirán su fondo de reserva o trabajo capitalizado. (p.73).

En el sector privado existe adicional el pago de utilidades de las empresas, es así que en la normativa legal vigente estable en su artículo 97 de Nacional, (2012) lo siguiente:

Participación de trabajadores en utilidades de la empresa. - El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas. Este porcentaje se distribuirá así:

El diez por ciento (10%) se dividirá para los trabajadores de la empresa, sin consideración a las remuneraciones recibidas por cada uno de ellos durante el año correspondiente al reparto y será entregado directamente al trabajador.

El cinco por ciento (5%) restante será entregado directamente a los trabajadores de la empresa, en proporción a sus cargas familiares, entendiéndose por éstas al cónyuge o conviviente en unión de hecho, los hijos menores de dieciocho años y los hijos minusválidos de cualquier edad.

El reparto se hará por intermedio de la asociación mayoritaria de trabajadores de la empresa y en proporción al número de estas cargas familiares, debidamente acreditadas por el trabajador ante el empleador. De no existir ninguna asociación, la entrega será directa. (p.38)

### **Síntesis de la unidad**

En esta unidad se presentó el proceso de compensaciones, beneficios y servicios, el cual consiste en cumplir con la normativa legal vigente en el ámbito de seguridad laboral, adicional crear con estrategias de retención y potencialización del capital humano contribuyendo a su bienestar y desarrollo. La compensación se refiere a la retribución económica que percibe el trabajador por brindar un servicio sea profesional o no; las cuales incluyen su remuneración mensual unificada, los planes de aumentos salariales de acuerdo a los pisos y techos del Ministerio de Trabajo, y a los incentivos y bonos de acuerdo a la valoración de su desempeño laboral. Los beneficios son todos los réditos adicionales de la remuneración mensual unificada que recibe el trabajador con la finalidad de mejorar su calidad de vida y bienestar tanto personal como familiar como seguros médicos, planes de retiros, planes de guardería, entre otros.

## **Autoevaluación**

1. ¿A que refiere el Art. 83 del Código de Trabajo en el plazo para pagos?
  - g. El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.
  - h. El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de quince días, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.
  - i. El plazo para el pago de salarios no podrá ser mayor de cinco días, y el pago de sueldos, no mayor de un mes y medio.
2. ¿Qué es el salario?
  - a. Beneficio adicional que recibe el trabajador por sus horas extras en el trabajo.
  - b. Salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado Experiencia.
  - c. Salario es el estipendio que paga el trabajador al empleador en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado.
3. ¿Qué es la remuneración?
  - a. La remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para seis la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados.
  - b. La remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestadosNombres completos, información de contacto, fecha de nacimiento.
  - c. La remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para veinte y cuatro la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados
4. Identifique una obligación de los trabajadores establecidos en el Art.45 del Código de Trabajo:

- a. Observar buena conducta durante el trabajo
  - b. Observar una mala conducta durante el trabajo
  - c. Ninguna de las anteriores.
5. Identifique una prohibición del trabajador establecido en el Art.46 del Código de Trabajo
- a. Realizar su trabajo desde casa sin autorización
  - b. Abandonar el trabajo sin causa legal
  - c. Mantenerse en su puesto de trabajo durante su jornada laboral
6. Identifique un derecho del servidor público
- a. Elevar a conocimiento de su inmediato superior los hechos que puedan causar daño a la administración.
  - b. Gozar de estabilidad en su puesto
  - c. Ninguna de las anteriores
7. Identifique un tipo de contrato de acuerdo al Art. 11 del Código de Trabajo
- a. Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal
  - b. Verbal
  - c. Escrito
8. ¿A qué refiere el Décimo Tercer Sueldo?
- a. Las y los servidores de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley, tienen derecho a percibir la doceava parte del valor de su remuneración, adicional a la que recibe mensualmente.
  - b. Las y los servidores de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley, tienen derecho a percibir la treceava parte del valor de su remuneración, adicional a la que recibe mensualmente.
  - c. Ninguna de las anteriores
9. ¿A qué refiere los fondos de reserva?
- a. Los servidores y servidoras de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley, tienen derecho a recibir anualmente y a partir del segundo año por concepto de fondos de reserva una remuneración mensual unificada del servidor equivalente a la que perciba, conforme a las normas pertinentes que regulan la seguridad social.
  - b. Los servidores y servidoras de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley, tienen derecho a recibir

mensualmente y a partir del segundo año por concepto de fondos de reserva una remuneración mensual unificada del servidor equivalente a la que perciba, conforme a las normas pertinentes que regulan la seguridad social.

- c. Los servidores y servidoras de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley, tienen derecho a recibir quincenalmente y a partir del segundo año por concepto de fondos de reserva una remuneración mensual unificada del servidor equivalente a la que perciba, conforme a las normas pertinentes que regulan la seguridad social.

10. ¿A qué refiere el pago de utilidades en el sector privado?

- a. El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas.
- b. El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (20%) de las utilidades líquidas.
- c. El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (0.5%) de las utilidades líquidas

## **Unidad V: Evaluación de Desempeño y Capacitación**

### **Introducción a la unidad**

En esta unidad se presentan los Objetivos, proceso de evaluación de desempeño, métodos de evaluación de desempeño, perfil óptimo, evaluación de desempeño en instituciones públicas y privadas, análisis de resultados, notificación de resultados a trabajadores, seguimiento de trabajadores con calificación crítica, capacitación y desarrollo.

### **Desarrollo de contenidos**

#### **Objetivos**

Los objetivos institucionales están basados en alcanzar sus metas, proyectos de forma oportuna y adecuada; es así que dentro del ámbito laboral, primordial es medir los resultados obtenidos por parte de su capital humano, a través de las actividades, funciones establecidas en su perfil óptimo.

Con los resultados obtenidos, cada responsable del capital humano articulado directamente con las autoridades deberá realizar un plan de acción correctivo con la finalidad de que el desempeño del talento humano pueda mejorar de forma adecuada y óptima.

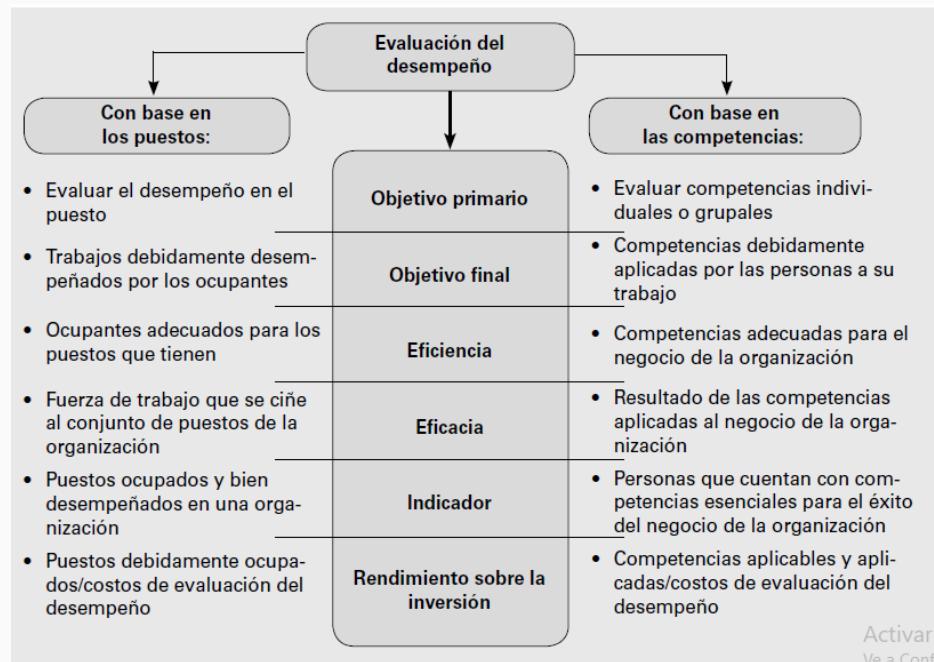
#### **Proceso y métodos de evaluación de desempeño**

Idalberto Chiavenato, (2017) manifiesta que la evaluación de desempeño es: una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. (p.246)

Se evalúa al personal de cada organización con la finalidad de que la persona pueda recibir retroalimentación sobre el desempeño de sus funciones, por cuanto es importante establecer el proceso de la evaluación de desempeño:

**Figura 54**

*Evaluación de desempeño*



Fuente: Idalberto Chiavenato, 2017, p.247)

Para lo cual es importante conocer los pasos para la evaluación de desempeño; estableciendo lineamientos que sean claros y oportunos dentro del proceso de evaluación siendo los siguientes:

- La evaluación debe cubrir no sólo el desempeño actual de las actividades, sino también la consecución de metas y objetivos. El desempeño y los objetivos deben ser temas inseparables de la evaluación del desempeño.
- La evaluación debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto y no en la impresión que se tiene respecto a los hábitos personales que observa en el trabajo. La evaluación se debe concentrar en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales. Empeño y desempeño son cosas muy diferentes.
- La evaluación debe ser aceptada por las dos partes, el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el colaborador.
- La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.

Los métodos de la evaluación de desempeño consisten en la utilización correcta de herramientas y técnicas que permitan realizar de forma correcta una evaluación de desempeño al capital humano que se encuentra vinculado a las organizaciones.

Los métodos más utilizados son:

**Tabla 26** *Métodos de Evaluación de Desempeño*

**Evaluación por objetivos:**

Se establecen objetivos específicos, medibles y alcanzables para cada empleado, y se evalúa el grado de cumplimiento de estos objetivos en un período determinado.

**Escalas de calificación:**

Se califica el desempeño de los empleados en diferentes factores o competencias, utilizando una escala numérica o descriptiva.

**Evaluación de 360 grados:**

Se obtiene retroalimentación sobre el desempeño del empleado desde múltiples fuentes, como supervisores, pares, subordinados y, en algunos casos, clientes o proveedores.

**Administración por excepciones:**

Se evalúa a los empleados únicamente cuando su desempeño es excepcional (ya sea positivo o negativo), lo que reduce la carga administrativa.

**Evaluación por competencias:**

Se evalúa el nivel de competencias o habilidades clave requeridas para el puesto de trabajo.

**Evaluación por incidentes críticos:**

Se registran y evalúan incidentes o comportamientos excepcionales (positivos o negativos) que ocurren durante un período de tiempo determinado.

**Autoevaluación:**

Los empleados realizan una evaluación de su propio desempeño, lo cual puede ser complementado por la evaluación de sus superiores.

Elaboración propia.

### Perfil óptimo

El perfil óptimo en el proceso de evaluación de desempeño consiste en fijar las actividades, productos, estándares de resultados favorables en un puesto de trabajo.

Para lo cual es importante establecer los lineamientos claros que se deben cumplir durante el período de evaluación de desempeño, con la finalidad de medir el rendimiento de sus trabajadores.

Se debe establecer:

- Descripción del puesto: Una explicación detallada de las responsabilidades, tareas y objetivos clave del puesto.
- Competencias requeridas: Las habilidades, conocimientos y comportamientos esenciales que se espera que el empleado demuestre en su trabajo.

- Metas y objetivos: Los resultados específicos, cuantitativos y cualitativos, que el empleado debe lograr en un período determinado.
- Estándares de rendimiento: Los niveles de desempeño que se consideran satisfactorios, superiores o insatisfactorios para cada competencia, tarea u objetivo.
- Indicadores de medición: Las métricas o criterios objetivos que se utilizarán para evaluar el desempeño del empleado.

### **Evaluación de desempeño en instituciones públicas y privadas**

En las instituciones tanto públicas como privadas se debe establecer un proceso de evaluación de desempeño con la finalidad de medir el rendimiento de los trabajadores y verificar que el cumplimiento de sus funciones sea adecuado de acuerdo al perfil del puesto establecido.

Por tanto; en las organizaciones privadas el proceso de evaluación de desempeño se lo ejecuta de acuerdo a las políticas y normativa interna legalmente establecida y aprobada, en donde se establecen los lineamientos y directrices con la finalidad de verificar que el capital humano que presta sus servicios cumpla de manera efectiva las funciones encaminadas.

Mientras la evaluación de desempeño en las instituciones públicas se las ejecuta de acuerdo a las normativas establecidas por el ente rector Ministerio de Trabajo y acorde al sector de desempeño; es así que existe una NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO, la cual establece los lineamientos, pasos, procedimientos claros con la finalidad que los servidores públicos puedan ejecutar el proceso de evaluación de desempeño de sus colaborados.

Ministerio del Trabajo, (2018) establece en su artículo 1 el objeto e instrumentos de aplicación de la evaluación de desempeño:

Del objeto.- Esta norma técnica tiene por objeto establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público.

## Análisis de resultados

Los análisis de resultados del proceso de la evaluación de desempeño, consiste en recopilar extraer, analizar los datos de los resultados obtenidos durante el proceso, con la finalidad de medir el desempeño de los trabajadores.

Para lo cual es importante realizar un análisis de las siguientes acciones

- **Recopilación de datos:** Reunir toda la información relevante sobre el desempeño de los empleados, como calificaciones, comentarios, métricas, registros de incidentes, etc.
- **Organización y procesamiento de datos:** Ordenar y tabular los datos recopilados para facilitar su análisis posterior.
- **Análisis cuantitativo:** Realizar cálculos estadísticos, como promedios, desviaciones estándar, correlaciones, etc., para identificar patrones y tendencias numéricas.
- **Análisis cualitativo:** Examinar información descriptiva, como comentarios, observaciones y retroalimentación, para comprender mejor los factores subyacentes que influyen en el desempeño.
- **Comparación con objetivos y estándares:** Contrastar los resultados obtenidos con los objetivos, metas y estándares de desempeño previamente establecidos.
- **Identificación de fortalezas y áreas de mejora:** Determinar los aspectos positivos y negativos del desempeño de los empleados, tanto a nivel individual como colectivo.
- **Generación de insights:** Derivar conclusiones significativas y recomendaciones basadas en los hallazgos del análisis.

Por cuanto una vez recopilada la información de forma adecuada; permite a los directivos de las organizaciones realizar un análisis de los resultados obtenidos con la finalidad de tomar decisiones acertivas en mejorar el desempeño de sus empleados contribuyendo a un desarrollo profesional en un tiempo establecido.

## Notificación de resultados a trabajadores

En toda organización es importante proceder con la notificación de los resultados obtenidos por cada trabajador durante el proceso evaluación de desempeño; con la finalidad que de manera formal sean conocedores del puntaje obtenido por las funciones realizadas en su puesto de trabajo en el período evaluado.

Tanto en el sector público como privado de acuerdo a las normativas legales a las cuales están sujetas, siempre se debe notificar con la finalidad que el trabajador una vez informado de su nota pueda estar conforme o solicitar una recalificación a su proceso de evaluación, demostrando mediante verificables que la nota obtenida no es la adecuada.

Adicional es importante realizar un proceso adecuado de notificación de resultados estableciéndoles de la siguiente manera:

- **Programar una reunión de retroalimentación:** Se agenda una reunión privada entre el evaluador (supervisor o gerente) y el empleado evaluado. Esto permite un diálogo abierto y confidencial.
- **Preparar la información:** El evaluador revisa los resultados de la evaluación, incluyendo calificaciones, comentarios y evidencia del desempeño del empleado.
- **Presentar los resultados:** Durante la reunión, el evaluador comparte los resultados detallados de la evaluación con el empleado, explicando las fortalezas y áreas de mejora identificadas.
- **Proporcionar ejemplos y evidencia:** El evaluador respalda los resultados con ejemplos concretos y evidencia del desempeño del empleado, tanto positiva como negativa.
- **Permitir retroalimentación:** Se brinda al empleado la oportunidad de expresar su opinión, hacer preguntas y proporcionar su propia perspectiva sobre su desempeño.
- **Establecer metas y planes de acción:** Evaluador y empleado trabajan juntos para establecer metas y objetivos específicos para el próximo período de evaluación, así como un plan de acción para abordar las áreas que requieren mejora.
- **Documentar la reunión:** Se registra un resumen de la reunión, incluyendo los puntos clave discutidos, las metas establecidas y cualquier acuerdo o compromiso alcanzado.
- **Obtener firmas:** Tanto el evaluador como el empleado firman la documentación de la evaluación, reconociendo que se llevó a cabo la notificación y discusión de resultados

### **Seguimiento de trabajadores con calificación crítica**

Al obtener resultados del proceso de evaluación de desempeño, es importante hacer incapié a las notas con puntajes bajos o calificaciones insatisfactorias, lo que representa un semáforo rojo de atención al trabajador, ya que se debe analizar cuales son los factores que están permitiendo que el trabajador incumpla o sea deficiente en el desempeño de sus funciones asignadas; para lo cual se deben establecer un plan de acción correctivo que permita que el trabajador en un tiempo establecido por parte de la organización pueda mejorar su trabajo, para lo cual se debe establecer:

- **Desarrollar un plan de acción correctiva:** En colaboración con el empleado, se establece un plan detallado que describa las áreas problemáticas, los objetivos de mejora específicos y las acciones concretas que se tomarán, incluyendo capacitación, asignación de un mentor, modificación de tareas o responsabilidades, entre otros.
- **Definir plazos y metas:** Se establecen fechas objetivo para alcanzar ciertos hitos o niveles de mejora en el desempeño, lo que permite monitorear el progreso de manera efectiva.
- **Aumentar la frecuencia de las revisiones:** Se programan revisiones periódicas (semanales, quincenales o mensuales) para discutir el avance, brindar retroalimentación y ajustar el plan de acción según sea necesario.
- **Documentar el proceso:** Se mantiene un registro detallado de todas las acciones tomadas, las observaciones, la retroalimentación proporcionada y cualquier otra información relevante. Esto crea un historial que respalde las decisiones futuras.
- **Brindar apoyo y recursos:** Se proporcionan los recursos necesarios, como capacitación, herramientas, materiales o asignación de mentores, para facilitar la mejora del desempeño del empleado.
- **Reconocer el progreso:** Se reconocen y refuerzan los avances y logros alcanzados por el empleado, lo que puede motivarlo a continuar esforzándose.
- **Considerar acciones disciplinarias:** Si después de un período razonable no se observan mejoras sustanciales, es posible que se deban considerar acciones disciplinarias, como advertencias formales, suspensiones o incluso la terminación del empleo, de acuerdo con las políticas de la organización.

Al ser un proceso desafiante El seguimiento efectivo de los trabajadores con calificaciones críticas es fundamental para brindarles la oportunidad de mejorar y alcanzar los niveles de desempeño esperados. Si bien puede ser un proceso desafiante, también demuestra el compromiso de la organización con el desarrollo de sus empleados y la mejora continua.

## **Capacitación y desarrollo**

La capacitación dentro del proceso de la gestión del talento humano es clave ya que permite que el capital humano pueda adquirir nuevos conocimientos con la finalidad de mejorar sus capacidades, habilidades, competencias en su puesto de trabajo asignado.

Por cuanto dentro del plan de acción es importante tomar en consideración temas de capacitaciones y retroalimentaciones que permita mejorar su capacidad a su contingente humano.

El desarrollo del personal, es otro componente para qe la gestión del talento humano dentro de las organizaciones se realicen de forma efectiva y dinámica promoviendo al personal a que se preparen y mejoren sus capacidades, habilidades para asumir nuevos roles, que son desafiantes en el futuro de las instituciones.

A continuación se presentan los diferentes conceptos de la capacitación y desarrollo en el proceso de la gestión del talento humano.

**Figura 55**

*Conceptos de la capacitación y desarrollo en el proceso de la gestión del talento humano*

CAPACITACIÓN	DESARROLLO
<p>Es el proceso de enseñar a los empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar sus trabajos actuales.</p> <p>Se centra en enseñar habilidades técnicas, operativas y de procedimientos específicos relacionados con el puesto actual del empleado.</p> <p>Ejemplos: capacitación en uso de software, operación de maquinaria, protocolos de seguridad, servicio al cliente, etc.</p> <p>El objetivo es mejorar el rendimiento en el trabajo actual y cerrar brechas entre las habilidades actuales del empleado y los requisitos del puesto.</p>	<p>Se refiere a la preparación de los empleados para responsabilidades futuras y mayores desafíos.</p> <p>Se enfoca en aumentar las capacidades y habilidades generales de los empleados para su crecimiento profesional futuro.</p> <p>Ejemplos: desarrollo de habilidades de liderazgo, comunicación, toma de decisiones, gestión de proyectos, etc.</p> <p>El objetivo es formar al personal para que asuma nuevos roles, responsabilidades y puestos más complejos en el futuro dentro de la organización</p>

Elaboración propia.

### Síntesis de la unidad

En esta unidad se presentó el proceso de evaluación de desempeño, que es primordial dentro de las organizaciones, ya que permite medir las capacidades tanto técnicas como conductuales de los trabajadores dentro de un período determinado; con la finalidad de realizar un plan de acción correctivo que permita potencializar las capacidades de su capital humano. Adicional permite el desarrollo tanto personal como profesional de los trabajadores, preparándolos para un proceso de ascensos y revalorizaciones de los puestos de trabajo, que les permita asumir nuevos roles que son desafíos en el mejoramiento continuo de las organizaciones.

## **Autoevaluación**

1. ¿Qué es el proceso de evaluación de desempeño?
  - j. Una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.
  - d. Una valoración, mensual de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.
  - e. Una valoración, que se le establece en un año, consiste en la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.
1. Identifique un indicador con base a las competencias
  - a. Personas que cuentan con conocimientos esenciales para el éxito del negocio de la organización
  - b. Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización
  - c. Ninguna de las anteriores
2. ¿Qué es la eficacia con base a los puestos?
  - a. Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización
  - b. Fuerza de competencias que ciñe al conjunto de habilidades de la organización.
  - c. Fuerza laboral establecida a través de factores de la organización.
3. Identifique un método de la evaluación de desempeño:
  - a. Administración por actividades
  - b. Evaluación de 360 grados
  - c. Evaluación de recalificación
4. ¿Qué es la evaluación por competencias?
  - a. Se evalúa el nivel de conocimientos clave requeridas para el puesto de trabajo
  - b. Se evalúa el nivel de competencias o habilidades clave requeridas para el puesto de trabajo
  - c. Ninguna de las anteriores



- b. Permite que el capital humano pueda retroalimentar conocimientos con la finalidad de mejorar sus capacidades, habilidades, competencias en su puesto de trabajo asignado.
- c. Permite que el capital humano pueda realizar prácticas con la finalidad de mejorar sus capacidades, habilidades, competencias en su puesto de trabajo asignado.

10

¿Qué es el desarrollo?

- a. Refiere a la preparación de los empleados para responsabilidades de futuras y mayores desafíos.
- b. Refiere a la preparación de los empleados para responsabilidades de actuales y mayores desafíos.
- c. Ninguna de las anteriores

## Referencias bibliográficas

### Bibliografía básica

- Asamblea Nacional. (2010). Ley Orgánica de Servicio Público. *Registro Oficial Suplemento 294 de 06-Oct.-2010*, 1–58. <https://bit.ly/2YRUynJ>
- Asamblea Nacional. (2011). *Reglamento general a la Ley Orgánica de Servicios*. 25–2016. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- ESCALA-DECRETO-135-NIVEL-OPERATIVO.pdf*. (n.d.).
- Ministerio del Trabajo. (2018). Norma Técnica del Subsistema de Evaluación del Desempeño. *Lexis*, 1–15. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- Nacional, C. (2012). Código del Trabajo Ecuador. *Código Del Trabajo*, 138, 159. [www.lexis.com.ec](http://www.lexis.com.ec)
- NORMA TECNICA DEL SUBSISTEMA DE CLASIFICACION DE PUESTOS DEL SERVICIO CIVIL Acuerdo Ministerial MDT-2016-0152 (1).pdf*. (n.d.).

### Bibliografía de consulta

- Idalberto Chiavenato. (2017). *Gestión de talento humano en la selección de personal*. 1–68.
- Jiménez, A. (2015). Mercado Laboral: situación, perspectivas y tendencias. *Dossier Tendencias*, 294, 1–12. [www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)
- Catalá, M. (2014). Teoría de Belbin: roles en los equipos de trabajo. *Universidad Politécnica de Valencia*, 9. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/184333/Catala - Los Roles de Belbin.pdf?sequence=1>
- González, V., & González, R. (2008). Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitariafile:///E:/COISTEC 2022/COISTEC FERNANDA/NOMRMATIVA LEGAL VIGENTE/Código del Trabajo.pdf. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47(47), 185–209. <http://www.rieoei.org/rie47a09.pdf>
- Patricio, J., Erazo, V., Miguel, C., Chehab, S. C., Edwin, G., Adatty, F., Celiano, B., & Zaldumbide, E. (2023). *Año II - N° 465 - 58 páginas Quito, miércoles 27 de diciembre de 2023*.
- Rodríguez, C. (2017). *Técnicas de Selección de Personal más Eficientes para el Área Administrativa*. Junio, 570–587. <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/desarrollo-empresarial/51-tecnicas-de-seleccion-de-personal.pdf>
- Rosas Córdova, E. J. (2018). *Gestión del talento humano y motivación laboral*. <http://repositorio.undac.edu.pe/bitstream/undac/823/1/TESIS GESTION DEL TALENTO HUMANO Y MOTIVACION LABORAL CASO GOREPA 2017.pdf>

## Glosario de términos

**Brecha de Talento Humano.-** Análisis de puestos establecidos versus los requeridos de acuerdo a las necesidades institucionales.

**Código de Trabajo.-** Es el conjunto de leyes y normas que regulan las relaciones laborales entre empleadores y trabajadores en un determinado país o jurisdicción.

**LOSEP.-** Ley Orgánica del Servicio Público

**Objetivo.-** Establecer metas, para que la empresa tenga un crecimiento organizacional en un tiempo determinado.

## Solucionario autoevaluación

Autoevaluación 1		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	El objetivo de la planificación del talento humano es optimizar el talento humano de acuerdo a las brechas existentes
2	C	Una función de la gestión del talento humano es crear políticas internas de seguridad laboral, priorizando el capital humano, lo que contribuirá a un mejoramiento continuo organizacional.
3	A	De acuerdo al Sistema Integrado de Desarrollo de Talento Humano del Sector Público los subsistemas se encuentran estructurados en el Art. 54 de la LOSEP EL Subsistema de planificación, clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitaciones y desarrollo profesional y evaluación de desempeño
4	C	La retención del capital humano se basa en crear estrategias de seguridad laboral, valorando al trabajador por sus habilidades, competencias técnicas.
5	A	Las funciones de los trabajadores se lo establecen en el manual de funciones que permite detallar todas las actividades y productos que desempeña el personal.
6	C	Los procesos en las organizaciones deben establecerse en función a una secuencia lógica, ordenada y adecuada de las funciones responsabilidades
7	B	La jerarquía en las organizaciones son los niveles de mando en una organización la cual está determinada por líneas de atribución de responsabilidades bajas, medias y altas a nivel operativo y administrativo.
8	C	Las líneas de mando son los canales de comunicación establecidos en las organizaciones con la finalidad de establecer estrategias de liderazgo y buen desempeño desde los niveles jerárquicos superiores hasta los niveles operativos; en base a las responsabilidades adquiridas
9	B	Los departamentos en las organizaciones se establecen en las instituciones de acuerdo a la razón de ser; estableciendo por su tamaño y necesidad en la que deben generar resultados de crecimiento organizacional efectivos.
10	C	La inclusión en el mercado laboral permite que todo tipo de personas sin importar condiciones, etnia, vulnerabilidad puedan tener un libre acceso al mercado laboral, en donde puedan demostrar su capacidad en el desempeño de sus funciones de acuerdo al perfil profesional obtenido

<b>Autoevaluación 2</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Retroalimentación</b>
1	C	Dentro del proceso de selección de personal el primer paso que se debe ejecutar es la validación de perfiles de acuerdo al requerimiento del perfil es decir verificar si el postulante cumple con la instrucción, formal, experiencia, capacitación y demás requerimientos que se necesite en la organización
2	A	Un medio de difusión de comunicación para un reclutamiento externo es difusión en medios de comunicación (radio, televisión, redes sociales), ya que permite captar postulantes con mayor potencial.
3	B	Un medio de difusión de comunicación para un reclutamiento interno es la difusión dentro de las instalaciones de las organizaciones a través de herramientas tecnológicas, que permita el verificar al personal potencial que cumpla con el perfil requerido.
4	B	El manual de funciones en las instituciones es constituir las funciones, responsabilidades y productos que debe tener cada puesto de trabajo de acuerdo al orgánico funcional; lo que contribuye a un cumplimiento efectivo de los objetivos organizacionales
5	A	Los parámetros de las escalas remunerativas en la LOSEP establecen la naturaleza y sector económico de la empresa; rentabilidad, ingresos, costos y gastos y tamaño de activos de la empresa; número de personas trabajadoras; responsabilidad empresarial; y aquellos adicionales que establezca la autoridad administrativa de trabajo.
6	C	El grado ocupacional servidor público con una remuneración de \$1676 corresponde al servidor público 7 acorde a la Escala-Decreto-135-Nivel-Operativo
7	B	El grado 10 de la escala remunerativa del sector público la remuneración a la que corresponde de un servidor público 4 equivalente a \$1086.
8	B	Una comisión sectorial de acuerdo a las actividades de las organizaciones legalmente conformadas por los empleados y trabajadores del ecuador son las de Turismo y Alimentación las cuales están establecidas por la sectorización del Ministerio de Trabajo.
9	C	Los criterios de valoración en lo que refieren a: Integran los puestos que ejecutan actividades de servicios generales y/o complementarios corresponden al nivel de servicios enfocados en ejecutar funciones generales.
10	A	Los roles en las organizaciones son la manera de comportarse, contribuir dentro del entorno laboral, con la finalidad de contribuir a un mejoramiento continuo y desarrollo tanto profesional como personal

<b>Autoevaluación 3</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Retroalimentación</b>
1	B	Las suscripciones de contratos de servicios ocasionales en el sector público son autorizados por la autoridad nominadora de acuerdo a la normativa legal vigente
2	A	Para ingresar al sector público deben primero realizar el concurso de méritos y oposición
3	C	Los datos que deben existir en un curriculum vitae son Nombres completos, información de contacto, fecha de nacimiento con la finalidad de que la organización contratante pueda comunicarse de manera efectiva con el postulante
4	A	El reclutamiento interno en las instituciones permite cubrir una vacante en la organización con el personal que se encuentra empleado en la misma empresa priorizando el potencializar a su contingente humano.

5	A	Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés.
6	C	Las competencias genéricas es la capacidad de gestionar de forma autónoma y permanente el conocimiento, de investigar, de trabajar en equipos, de comunicarse en un segundo idioma y de aprender a lo largo de la vida.
7	B	Las entrevistas de personal son un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra
8	B	La entrevista dirigida se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos.
9	A	La entrevista no dirigida también es conocida como la entrevista exploratoria la cual el entrevistador tiene su secuencia y orientación.
10	A	La valoración del perfil de puesto se basa en Requerimientos institucionales articulados directamente con el perfil establecido: (instrucción formal, capacitación, experiencia, conocimientos, habilidades).

Autoevaluación 4		
Pregunta	Respuesta	Retroalimentación
1	A	De acuerdo al Art. 83 del Código de Trabajo en el plazo para pagos de salarios no podrá ser mayor de una semana, y el pago de sueldos, no mayor de un mes.
2	B	El salario es el estipendio que paga el empleador al obrero en virtud del contrato de trabajo; y sueldo, la remuneración que por igual concepto corresponde al empleado Experiencia, de acuerdo a la normativa del Código de Trabajo
3	B	La remuneración mensual unificada, la misma que resulta de dividir para doce la suma de todos los ingresos anuales que las dignatarias, dignatarios, autoridad, funcionaria, funcionario, servidora y servidor a que tenga derecho y que se encuentren presupuestados Nombres completos, información de contacto, fecha de nacimiento.
4	A	La obligación de los trabajadores de acuerdo Art. 45 del Código de trabajo establece observar buena conducta durante el trabajo
5	C	La prohibición de los trabajadores de acuerdo Art. 46 del Código de trabajo establece Mantenerse en su puesto de trabajo durante su jornada laboral
6	B	Un derecho del servidor público de acuerdo a la Ley Orgánica del Servicio Público es gozar de estabilidad en su puesto
7	A	Un contrato de trabajo establecido en el Código de Trabajo en su artículo 11 es expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal
8	A	El décimo tercer sueldo establecido en la Ley Orgánica del Servicio Público es que en las y los servidores de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta Ley, tienen derecho a percibir la doceava parte del valor de su remuneración, adicional a la que recibe mensualmente.
9	A	Los fondos de reserva establecido en la normativa legal vigente del ecuador es Los servidores y servidoras de las entidades, instituciones, organismos o personas jurídicas señaladas en el artículo 3 de esta ley, tienen derecho a recibir anualmente y a partir del segundo año por concepto de fondos de reserva una remuneración mensual unificada del servidor equivalente a la que perciba, conforme a las normas pertinentes que regulan la seguridad social.
10	A	El pago de utilidades en el sector privado de acuerdo a lo establecido en el Código de Trabajo establece que El empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el quince por ciento (15%) de las utilidades líquidas

<b>Autoevaluación 5</b>		
<b>Pregunta</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Retroalimentación</b>
1	D	De acuerdo a Adalberto Chiavenato el proceso de evaluar el desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.
2	B	De acuerdo a Adalberto Chiavenato el proceso el indicador con base a las competencias son Personas que cuentan con competencias esenciales para el éxito del negocio de la organización
3	A	De acuerdo a Adalberto Chiavenato la eficacia con base a los puestos es Fuerza de trabajo que se ciñe al conjunto de puestos de la organización
4	B	Un método de evaluación de desempeño es la Evaluación de 360 grados establecido en los métodos de evaluación de desempeño.
5	B	De acuerdo a la evaluación por competencias es la que evalúa el nivel de competencias o habilidades clave requeridas para el puesto de trabajo.
6	A	El objeto e instrumentos de la aplicación de la evaluación de desempeño es establecer las políticas, metodologías, instructivos de carácter técnico y operativo, que permitan a las instituciones del Estado sujetas al ámbito de la Ley Orgánica del Servicio Público - LOSEP, medir y estimular la gestión de la entidad, de los procesos internos y sus servidores mediante la fijación de objetivos, metas e indicadores cuantitativos y cualitativos de gestión encaminados a impulsar la consecución de los fines y propósitos institucionales, el desarrollo de los servidores públicos y el mejoramiento continuo de la calidad del servicio público
7	A	Dentro del proceso adecuado la notificación de resultados en el proceso de evaluación de desempeño es prepara la información para que los datos a ser notificados sean realizados de una manera efectiva.
8	A	Una de las acciones correctivas dentro del proceso de evaluación de desempeño es definir plazos y metas con la finalidad de que la acción correctiva a aplicarse tenga resultados positivos para la organización
9	A	La capacitación del personal Permite que el capital humano pueda adquirir nuevos conocimientos con la finalidad de mejorar sus capacidades, habilidades, competencias en su puesto de trabajo asignado
10	A	El desarrollo Refiere a la preparación de los empleados para responsabilidades de futuras y mayores desafíos





# **ADMINISTRACIÓN INTEGRAL**