

Material didáctico con tecnologías educativas

Plataforma TEAMS. Materia: Administración II

Responsable. M.A. Efraín Flores Jiménez

Colaboradora: Guadalupe Borquez Tamayo

The screenshot shows a Microsoft Teams interface for a class named 'Trabajo de clase'. The left sidebar contains navigation options: 'Página principal', 'Class Notebook', 'Trabajo de clase' (selected), 'Tareas', 'Notas', 'Reflect', and 'Insights'. Below this are 'Canales principales' with a 'General' channel. The main content area shows '7 módulos (7 publicado(s) • 0 borrador(es))' in 'Vista de alumno' mode. The first module is 'Administración II Libros de apoyo', marked as 'Publicado'. It includes an objective: 'Objetivo: Conocer y comprender la importancia de la función de Planeación y Organización, para aplicar dichos conocimientos en la práctica Administrativa.' Below the objective is a list of book uploads: 'Amaru. Fundamentos Administración', 'Hernandez. Introducción a la Admon', 'Koontz. Administración', 'Robbins. Administración', and 'Libro. Administración Robbins'. There are also two assignments: 'Agrega tu foto de perfil en TEAMS' (due Jan 17, 38/41 completed, 28/38 ready for grading) and 'Vision Board' (due Jan 17, 39/41 completed, 7/39 ready for grading). The page also lists two topics: 'Tema I Fundamentos de la planeación y la administració...' (2 tasks, 2 files) and 'Tema II Planeación estratégica' (4 tasks, 3 files).

PLANEACIÓN

Conoce al enemigo y concóctate a ti mismo y, en cien batallas, no correrás jamás peligro.

Sun-Tzu, siglo IV a.C.

PLANEACIÓN

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

¿POR QUÉ HACER PLANEACIÓN?

- Los recursos son limitados
- No estás solo en el mercado
- Los mercados y el entorno cambian



CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN

- Proceso continuo, flexible e integral
- De vital importancia para la organización
- Responsabilidad de la gerencia y participativo
- Requiere de tiempo e información del entorno y de los clientes
- Busca desarrollar ventajas competitivas sostenibles
- Proporciona una dirección y congruencia a los esfuerzos de la empresa

PLANEACIÓN...



```

    graph LR
      Presente --> Futuro
      Dónde_estamos_ahora --> Planeación --> A_dónde_se_quiere_llegar
      Situación_actual --> Planes --> Objetivos
  
```

Importancia de la planeación

- Reduce la incertidumbre y el cambio ✓
- Reduce el desperdicio y el exceso ✓
- Fija la atención en los objetivos ✓
- Facilita el control ✓

Principios de planeación

Principio: Verdades aceptadas que se consideran probadas.

- Compromiso**
- Flexibilidad**
- Cambio de rumbo**
- Factor limitante**

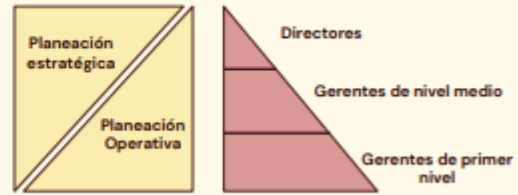
Tipos de planes

Línea Estratégica	Plazo	Especificidad	Frecuencia
Estratégicos	Largo Plazo	Direccionales	Únicos
Operativos	Corto Plazo	Específicos	Permanentes

¿Cómo deben apoyarse los planes estratégicos y operativos?



La planeación en la jerarquía en las organizaciones



Planeación estratégica vs. Planeación operativa

	Planeación estratégica	Planeación operativa
Propósito	Garantizar la eficacia y crecimiento a largo plazo	Determinar los medios para su implementación en los planes estratégicos
Naturaleza de los temas abordados	Cómo sobrevivir, crecer y competir	Cómo cumplir con las metas específicas
Horizontes de tiempo	Largo plazo (5 años o más)	Corto plazo (1 año o menos)
Condiciones en la que ocurre la toma de decisiones	Incertidumbre y riesgo	Riesgo bajo a moderado
Desarrollo de los planes	De media a alta gerencia	Trabajadores, hasta mandos medios
Nivel de detalle	Bajo a moderado	Alto

Proceso de planeación

1. Atención a las oportunidades

Estar alertas a las posibles oportunidades futuras.

2. Establecimiento de objetivos

Donde quisiéramos estar, qué deseamos hacer y cuándo.

3. Consideración de premissas de planeación

¿En qué condiciones operarán los planes?

4. Identificación de Alternativas

¿Cuáles son las alternativas más prometedoras para el cumplimiento de los objetivos?

5. Comparación de alternativas con base a los objetivos

¿Cuál alternativa nos ofrece mayor posibilidad de cumplir con los objetivos al menor costo y mayores ganancias?

Proceso de planeación

6. Elección de una alternativa

Selección del curso de acción que seguiremos

7. Formulación de planes de apoyo

Compra de equipo
Compra de materiales
Contratación y capacitación

8. Convención de planes en cifras mediante la realización de presupuestos

Desarrollo de presupuestos como:
Volumen y precio de venta
Gastos
Inversión de capital

Elementos de la planeación



Administración por objetivos (APO)



Objetivo

Los objetivos son resultados deseados para personas, grupos y organizaciones enteras.



Objetivos...

Marcan la dirección de todas las decisiones administrativas.

Forman los criterios con los que se miden los logros reales en el trabajo.

Son los cimientos de la planeación. **Debo definir qué es lo que quiero para trazar el plan.**



¿Cómo redacto un objetivo?

1. Todo objetivo inicia su redacción utilizando un **verbo en forma infinitiva**.

Por ejemplo: identificar, convertir, lograr, mejorar, aumentar, disminuir, mantener etc.

Este verbo nos indicará:

- La acción o logro que se espera alcanzar.
- El grado de complejidad de lo que se pretende lograr.

¿Cómo redacto un objetivo?

2. El evento de estudio se relaciona con la característica, el hecho, la situación o el proceso a lograr

4. El contexto se refiere al lugar específico en el cual se va a realizar

5. En objetivos específicos también se incluye la temporalidad

Aumentar las ventas en línea en un 30% al finalizar el ejercicio 2024.

Reducir un 20% los gastos operativos en el ejercicio 2024.

SMART



Administración por objetivos

Sistema de administración en el que los empleados y sus jefes determinan las metas concretas de desempeño, se revisa periódicamente el progreso hacia tales metas y se distribuyen las recompensas de acuerdo con ese progreso.



Importancia

- ✓ Base para la selección de recursos
- ✓ Guía la formulación de los planes a LP y CP
- ✓ Proporcionan la base para la formulación de planes derivados
- ✓ Guían las operaciones diarias de la empresa
- ✓ Son base para evaluar el desempeño y el progreso de la organización



APO.

Las diversas actividades son asumidas por las personas, **si las metas organizacionales son expresadas y entendidas claramente.**

Sin embargo: a pesar de su claridad es necesario **traducir las metas básicas en objetivos específicos** que sean significativas para las actividades cotidianas de la organización.

Jerarquía de objetivos.

El proceso de asignar una parte de un papel importante a un departamento y después subdividir la tarea entre secciones y personas, es lo que llamamos **Jerarquía de objetivos.**



Relación con la admón

La esencia de la administración es coordinar las actividades para el logro de objetivos, por lo tanto, uno de los principales labores del administrador es **definir e interpretar claramente las metas organizacionales**.

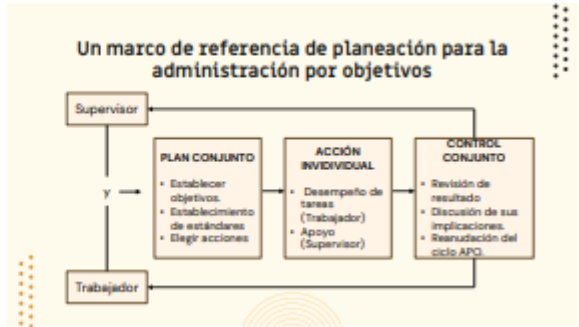
Proceso que incluye:

1. Desarrollo de una jerarquía de objetivos para integrar las actividades individuales con el propósito organizacional.
2. Que las personas comprendan y acepten este objetivo.



Proceso de la APO

Establecimiento de metas (Enfoque de cascada)	<ul style="list-style-type: none"> Formulación del propósito organizacional Planes estratégicos Objetivos organizacionales específicos Objetivos departamentales Objetivos laborales individuales
Planeación de la acción	Formulación de planes derivados
Autocentral	Implantar y tomar medidas correctivas
Revisión periódicas	<ul style="list-style-type: none"> Revisar el progreso hacia los objetivos Valorar el desempeño global, reforzar conductas y fortalecer la motivación, a través de: <ul style="list-style-type: none"> Entrenamiento Compensación Planeación de carrera y RRH



← Todos los equipos Trabajo de clase

Vence el 31 ene ✓ 15/41 ↶ 0/15

▼ Tema II Planeación estratégica ✓ Publicado + ...

Tema 2. Planeación estratégica

Objetivo del tema:
Definirá y explicará la importancia de la planeación estratégica. Así mismo será capaz de describir el análisis FODA e identificar las fuerzas competitivas del entorno que afectan directamente la formulación de las estrategias organizacionales.

Contenido
2.1 Definición y proceso de la planeación estratégica
2.2 Filosofía organizacional
2.3 Análisis estratégico
2.4 Estrategias organizacionales
[Ver menos](#)

- Tema 2.1. Planeación est. ...
- Tema 2.2. Analisis estrategico ...
- Tema 2.3. Estrategias ...
- Lectura y síntesis: Las 5 fuerzas competitivas Borrador ...
- Análisis de caso: Planeación estratégica Borrador ...
- Práctica de Análisis Estratégico 31 Vencida 9 Listo para su calificación ✓ 10/41 ↶ 1/10 ...
- Cartulina: Estrategias corporativas 31 Vencida 10 Listo para su calificación ✓ 10/41 ↶ 0/10 ...

Planeación Estratégica

TEMA II

David Jiménez Quiroga
COMERCIALIZACIÓN

¿Qué es la planeación estratégica?



Definición

Es el proceso de formular e implementar estrategias para avanzar hacia el logro de la visión, misión y las metas estratégicas de la organización y garantizar la ventaja competitiva.

¿Por qué es importante la planeación estratégica?

- 01 Desempeño de la organización
- 02 Incertidumbre al cambio
- 03 Organizaciones complejas y diversas

Proceso de la planeación estratégica



Identificación de la misión, metas y estrategias actuales de la organización

Todas las organizaciones necesitan una misión, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito.

Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. Sin embargo, a veces la declaración de misión puede resultar demasiado restrictiva.



La **filosofía** es la forma de pensar oficial de una organización.

Para establecerla se deben analizar los siguientes elementos:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Valores

La planeación inicia al definir el negocio:

- ¿Qué necesidades satisface?
- ¿A quién se está tratando de satisfacer?
- ¿Cómo se está tratando de satisfacer las necesidades de los clientes?

Definición del negocio

Definición Amplia	Definición Limitada
Bebidas	Bebidas no alcohólicas
Productos infantiles	Juguetes
Muebles	Muebles de hierro forjado para jardín
Viajes y turismo	Cruceros por el Caribe

Por una parte, define la **MISIÓN**, el propósito último de la empresa.

Constituye un factor crítico para el desarrollo a mediano y largo plazo de la empresa.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El **análisis de la situación** de la compañía es una condición previa para identificar los problemas estratégicos que necesita abordar la administración y ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas, así como a las condiciones de la industria y competidores.

¿QUÉ ES UN DIAGNÓSTICO?

Es un proceso de descripción y análisis para explicar la situación que ocurre en la realidad.

Un diagnóstico útil...

- ✓ Se basa en la participación y compromiso de los que integran la organización.
- ✓ Se enfoca a las variables trascendentales para identificar las oportunidades o problemas relevantes.

"No recolectar toda la información sobre todos los aspectos".

El **análisis FODA** es una herramienta que se utiliza para comprender la situación actual de una empresa.

El **objetivo** de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para que, en función de ello, poder pronosticar y decidir.

La **matriz FODA** constituye una herramienta útil y práctica para efectuar una fotografía objetiva de las *FyD* de la organización y de las *DyA* que ofrece el ambiente externo en que se desenvuelve dicha entidad.

ANÁLISIS FODA...

El análisis FODA inicia con una **evaluación sistemática de los recursos y habilidades** de la organización.

Objetivo:

Identificar la **ventaja competitiva** de la organización, el valor agregado diferencial que ofrece esta o la que realiza excepcionalmente bien.

IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una fortaleza es algo en lo cual es competente una compañía o bien, una característica que le proporciona mayor competitividad.

Las debilidades son actividades que la organización no realiza bien o recursos que necesita pero que no posee.

Elementos a considerar en el análisis interno

Factores financieros Factores de comercialización Factores productivos Factores de recursos humanos	Áreas Funcionales
¿Cómo se lleva a cabo la gestión? ¿Quiénes son? ¿Cuál es su formación? ¿Cuál es el grado de cohesión?	Análisis de la gestión
Estructuras Sistemas-subsistemas Motivaciones recompensas	Análisis de procesos
Fijación de objetivos corporativos / específicos Coordinación	Análisis de interrelaciones

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la organización permite identificar las fuerzas centrales de una organización y determinar en qué debe de mejorar ésta.

El diagnóstico comprende factores como:

- ✓ Habilidades y capacidades que tienen los trabajadores de la organización
- ✓ La capacidad de adaptación e innovación
- ✓ La infraestructura tecnológica
- ✓ Los recursos financieros
- ✓ El dominio administrativo
- ✓ Los valores y antecedentes de los trabajadores clave



a) Análisis externo

Análisis con detalle una serie de variables, situaciones o condiciones externas que afectan o pueden repercutir en forma positiva o negativa en el desarrollo presente o futuro de una empresa.



ALCANCE DEL ANÁLISIS EXTERNO



Factores Internos	Fortalezas (F): Patentes, marcas registradas, relaciones con proveedores de origen, canales distributivos, imagen de la organización, experiencia de comercialización.	Debilidades (D): Poco capital, procesos productivos lentos, recursos viejos, falta de liderazgo, productos de bajo rendimiento, mercado saturado, alta productividad, calidad relativa, costo de producción alto, baja cultura de servicio.
Factores externos	Oportunidades (O): Conveniente económico de la región, facilidades de importación de insumos y productos.	Amenazas (A): Avance tecnológico, cambios económicos a corto plazo, cambios marcos regulatorios, tecnologías emergentes con facilidad de penetrar en el país.
	Estrategia (FO) J ofensiva Participación en redes, utilizar las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.	Estrategia (DO) adaptativa Estrategia de dilemas para superar las debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades.
	Estrategia (FA) defensiva Utilización de los recursos para enfrentar y evitar las amenazas.	Estrategia (DA) supervivencia Estrategia de supervivencia a largo plazo, adaptación o establecimiento de una empresa sucesora.

Ejemplo de análisis FODA: Empresa lechera San Juan

Diagnóstico interno	Diagnóstico externo
Fortalezas: F1. Productos de primera calidad F2. Bases tecnológicas F3. Innovación constante F4. Bajo costo de materia prima F5. Buena calidad de materia prima F6. Clientes satisfechos F7. No existe endeudamiento	Oportunidades: O1. Tecnología para reducir costos de producción y aumentar vida de anaquel. O2. Apoyo de instituciones de investigación. O3. Foco en productos de calidad en poblaciones cercanas.
Debilidades: D1. Falta sistema de contabilidad D2. Largos jornadas de trabajo D3. Volumen de producción pequeño D4. Productos relativamente caros D5. Productos sin marca comercial D6. Falta de capacitación	Amenazas: A1. Productos análogos de la competencia A2. Competencia con mayor volumen de producción. A3. Reducción de poder adquisitivo de los clientes.

Estrategias

TEMA 2.3

Elementos de la planeación estratégica



Definición

Son planes de acción para que la empresa avance hacia una posición atractiva y desarrolle una ventaja competitiva sustentable.



Hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

- improvisar
- pensar por adelantado




¿Cómo obtener una ventaja competitiva?

- Fabricar el mejor producto en el mercado.
- Proporcionar un servicio superior al cliente.
- Lograr costos más bajos que los de los rivales.
- Tener una ubicación geográfica más conveniente.
- Desarrollar tecnologías patentadas.




¿Cómo obtener una ventaja competitiva?

- Incorporar características y estilos con mayor atractivo para el consumidor.
- Velocidad de respuesta.
- Poser más experiencia tecnológica.
- Proporcionar al cliente más valor por su dinero (una combinación de calidad, buen servicio y precio aceptable).



Tipos de estrategias organizacionales

El pensamiento estratégico exige que los gerentes identifiquen el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva.



Formulación de estrategias

Las organizaciones emplean tres tipos de estrategias: corporativas, competitivas y funcionales.



```

graph TD
    A[Corporativa] --> B[Corporación Diversificada]
    B --> C[Unidad estratégica de negocio 1]
    B --> D[Unidad estratégica de negocio 2]
    B --> E[Unidad estratégica de negocio 3]
    C --> F[Manufacturas]
    C --> G[Marketing]
    D --> H[Recursos Humanos]
    E --> I[Finanzas]
  
```

Corporativa

La estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas.

Su fundamento se encuentra en la misión y los objetivos de la organización.



Misión: ser la primera empresa mundial de productos de consumo enfocada en alimentos y bebidas preparadas.

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación.

Estrategia de crecimiento

Ocurre cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece. Ya sea mediante sus líneas de negocio actuales o participando en nuevas áreas relacionadas.

Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación.




¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de crecimiento

Concentración, integración vertical, integración horizontal o diversificación.

Cuando la organización emplea la **concentración**, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.



DISFRUTA tus favoritos

Estrategias corporativas de concentración

Penetración del mercado	Prende aumentar la participación del mercado con los productos presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.
Desarrollo de mercado	Se requiere introducir los productos en otras zonas geográficas.
Desarrollo de producto	Prende incrementar las ventas mediante una modificación de los productos.

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de crecimiento

Concentración, integración vertical, integración horizontal o diversificación.

Las organizaciones también podrían elegir crecer mediante la **integración vertical**, ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones.

En la **integración vertical hacia atrás**, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos.

En la **integración vertical hacia adelante**, la organización asume el papel de su propio distribuidor y por lo tanto puede controlar el destino de su producción.



norson

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de crecimiento

Concentración, integración vertical, integración horizontal o diversificación.

Integración vertical...

En Norson se tiene bajo control la crianza de los cerdos, la producción de su alimento, el transporte, industrialización, almacenaje, comercialización y la distribución nacional e internacional, asegurando de esta forma el abasto oportuno y la calidad de la materia prima.



norson



¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de crecimiento

Concentración, integración vertical, integración horizontal o diversificación.

En la **integración horizontal**, la compañía crea combinaciones con sus competidores.

La **integración horizontal** se ha estado utilizando desde hace varios años en distintos sectores: industriales, servicios financieros, productos de consumo, aerolíneas, tiendas departamentales y software, entre otros.



BBVA



¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de crecimiento

Concentración, integración vertical, integración horizontal o diversificación.

Por último, las organizaciones también pueden crecer mediante la **diversificación**, ya sea **concentrica** o **conglomerada**.

La **diversificación concentrica** ocurre cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas.

La **diversificación conglomerada** se da cuando la compañía se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas.




¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación. Analicemos cada una de ellas.

Estrategia de estabilidad

Una estrategia de estabilidad es una estrategia corporativa en la que la organización se apega a su actividad actual.


Ejemplos de esta estrategia incluyen a las empresas que buscan seguir atendiendo a los mismos clientes ofreciéndoles los mismos productos o servicios, conservar su participación de mercado y mantener inalteradas sus operaciones de negocio vigentes.

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación. Analicemos cada una de ellas.

Estrategia de renovación

Cuando una organización sobreexplota sus recursos, tiene que hacer algo para revertirlo y, por consiguiente, sus gerentes se ven obligados a implementar estrategias de renovación para tratar de solucionar un desempeño ineficiente.



MARVEL

¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de renovación

Esta estrategia contribuye a que la organización establezca sus operaciones, revitalize sus recursos y capacidades, y se prepare para volver a la competencia.



¿Cuáles son los tipos de estrategias corporativas?

Estrategias de renovación

Atrinchamiento. Reducir el tamaño o la diversidad de sus operaciones a corto plazo.

Ajuste. Cuando los problemas de desempeño son más graves.

En ambas estrategias de renovación, los gerentes se enfocan en dos objetivos: la reducción de costos y la reestructuración de las operaciones organizacionales.



Competitiva

La estrategia competitiva es aquella que determina cómo competirá la organización en sus líneas de negocio.

Competitivo



¿Qué es la ventaja competitiva?

Para desarrollar una estrategia competitiva eficaz, es preciso comprender qué es la ventaja competitiva.

La **ventaja competitiva** es aquello que distingue a una organización respecto de las demás, es decir, su **sello distintivo**.

Este rasgo definitorio puede derivar de las competencias fundamentales de la organización, las cuales le permiten hacer algo que el resto no puede o hacerlo mejor que todas las demás.

La ventaja competitiva también puede ser consecuencia de los recursos de la empresa, ya que ésta cuenta con algo de lo que carecen sus competidores.



Estrategia de océano azul

¿Qué es?

La idea central se basa en que la mejor estrategia para sacar del juego a la competencia no es competir directamente con ella, sino todo lo contrario: dejar de competir.

Innovación en valor

La piedra angular de la estrategia del océano azul

La innovación en valor

Solo ocurre cuando las organizaciones logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y las posiciones de costo.

Quiénes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.



Estrategia del océano rojo	Estrategia del océano azul
Competir en el espacio existente del mercado	Crear un espacio sin competencia en el mercado
Repar a la competencia	Hacer que la competencia se torne irrelevante
Explorar la demanda existente en el mercado	Crear y captar demanda nueva
Elegir entre la disyuntiva del valor o el costo	Resolver la disyuntiva del valor o el costo
Alinear todas las actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o el bajo costo	Alinear todas las actividades de una empresa con el propósito de lograr la diferenciación y el bajo costo



← Todos los equipos

Trabajo de clase

vence el 3 mar

▼ Tema III Tecnología de la información y to... ✓ Publicado + ...

Tema 3. Tecnología de la información y toma de decisiones.

Objetivo del tema.
Conocerá las herramientas necesarias para la toma de decisiones, así como las tendencias actuales en los sistemas de información y su uso para la solución de problemas ante los diferentes ambientes a los que se enfrenta.

Contenido

3.1 La tecnología de la información y el nuevo lugar de trabajo
3.2 Evolución de las tecnologías de la información en los negocios
3.3 Introducción a la inteligencia de negocios
3.4 El proceso de toma de decisiones
3.5 Toma de decisiones: función gerencial.
3.6 Administración del aprendizaje y el conocimiento

[Ver menos](#)

Investigación aplicada: Inteligencia de negocios	32 Vencida	9 Listo para su calificación	9/41	0/9
Investigación de campo. Decisiones gerenciales	32 Vencida	2 Listo para su calificación	9/41	7/9
Resolución de casos prácticos sobre toma de decisiones		Borrador		
Investigación documental: Administración del...	30 Vencida	11 Listo para su calificación	11/41	0/11
Tecnologías de la Info y toma de decisiones				
Parte 2. Toma de decisiones				

Administración II - 7:00 a 8:00 ...

Página principal
Class Notebook
Trabajo de clase
Tareas
Notas
Reflect
Insights

Canales principales
General

Tecnologías de la información y toma de decisiones

TEMA III



M.A. Ghain Flores Jiménez

Introducción a la Inteligencia de Negocios



M.A. Ghain Flores Jiménez

Tecnología de la información



Son todas aquellas herramientas y métodos utilizados para recabar, retener, manipular datos y/o distribuir información.



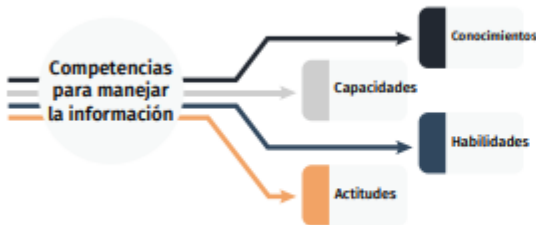
Características de las tecnologías de la información

- Inmaterialidad**
Los datos se encuentran en soportes alejados de la vista, recuperables de manera veloz, pero ubicados en un lugar inaccesible.
- Interconexión**
La información fluye transmitiéndose de un lugar geográfico a otro en cuestión de segundos, pero siempre de un extremo a otro de una red.
- Omnipresencia**
La información se encuentra en todos lados en el mundo, es producida, recopilada y transmitida incluso sin que nos demos cuenta.
- Instantaneidad**
Rapidez de transmisión de los datos se compara con la velocidad de transmisión de los impulsos eléctricos de los nervios.

Evolución de las tecnologías de la información (TI)



Evolución de las tecnologías de la información (TI)



La tecnología ha provocado cambios en las organizaciones



Necesidades de información en las organizaciones



La información fluye vertical y horizontalmente dentro de una organización para facilitar la solución de problemas y la toma de decisiones.

Factores esenciales para el éxito de los sistemas de información

1. Calidad técnica del sistema.
2. Participación e intervención de los usuarios en el diseño del sistema.
3. Apoyo gerencial.



Errores comunes en los sistemas de información que deben evitarse:



- 1 No suponga que tener más información es siempre lo mejor.
- 2 No suponga que las computadoras eliminan la necesidad de discernimiento humano.
- 3 No suponga que nunca habrá un mal funcionamiento de la computadora.
- 4 No suponga que todo el mundo entiende cómo funciona el sistema.

Entorno Empresarial



El entorno en el que operan las organizaciones hoy en día es cada vez más complejo.



Esta complejidad crea oportunidades, por un lado, problemas por otro.



Orígenes de la Inteligencia De Negocios

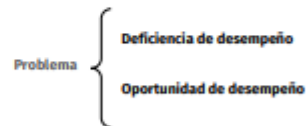
Las organizaciones se ven obligadas a capturar, comprender y aprovechar sus datos para respaldar la toma de decisiones con el fin de mejorar las operaciones comerciales.

Por lo tanto, una toma de decisiones más rápida, mejor informada y mejor es una ventaja competitiva para la empresa.

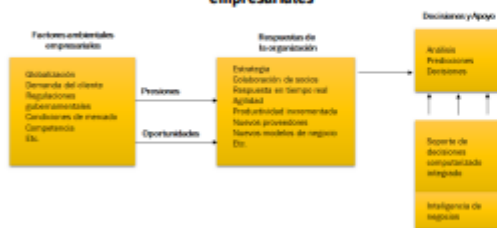
Los gerentes necesitan la información correcta en el momento y lugar adecuados. Este es el mantra de los enfoques modernos de BI.

Información y soluciones de problemas.

Un **problema** es cualquier diferencia entre una situación real y una situación deseada.



El modelo de soporte de respuestas a presiones empresariales

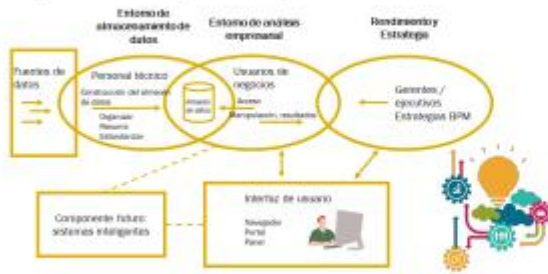


La inteligencia de negocios es un término general que combina arquitecturas, herramientas, bases de datos, herramientas analíticas, aplicaciones y metodologías.

- ✓ Su objetivo principal es permitir el acceso interactivo a los datos, permitir la manipulación de datos y brindar a los gerentes y analistas comerciales la capacidad de realizar análisis apropiados.
- ✓ El proceso de la Inteligencia de Negocios se basa en la transformación de datos en información, luego en decisiones y finalmente en acciones.



Arquitectura de la inteligencia de negocios



Toma de decisiones

Tema III, Segunda parte

Decisión

Una decisión es una elección consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo, que se realiza entre diversas posibilidades de actuación.



Problemas

Un problema es cualquier diferencia entre una situación real y una situación deseada.

Problema {
Deficiencia de desempeño
Oportunidad de desempeño



Problemas

Problemas estructurados

Son sencillos, familiares y fáciles de definir. La meta de quien toma las decisiones es clara, el problema es conocido y la información al respecto se define y reúne fácilmente.

Ejemplos de estos problemas se encuentran en la devolución que hace el cliente de una compra en una tienda, la demora de un proveedor para entregar un pedido urgente, etc.





Problemas

Problemas estructurados

Quando los problemas son **estructurados**, rutinarios y tienden a surgir de manera regular, se les puede abordar a través de respuestas estandarizadas o preparadas.

Es lo que se llama una **decisión programada**, soluciones disponibles gracias a experiencias anteriores y que son apropiadas para el problema en curso. Es una decisión de repetida que se maneja de rutina.



Problemas

Problemas no estructurados

Son nuevos o inusitados y para los cuales la información es ambigua o incompleta. Implican ambigüedades y deficiencias de información, y generalmente ocurren como situaciones nuevas o inesperadas.

Suelen ser problemas no previstos y se abordan reactivamente a medida que van ocurriendo



Problemas

Problemas no estructurados

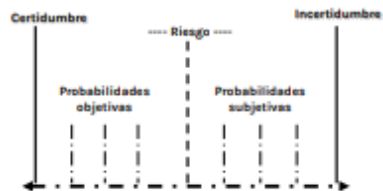
Quando surgen problemas nuevos y desconocidos, las decisiones no programadas se diseñan específicamente para la situación en curso. **Son únicas, no se repiten y requieren soluciones a la medida.**

Los requerimientos de información para definir y resolver problemas no rutinarios normalmente son elevados

Esta es una razón por la cual las demandas de habilidades conceptuales de un gerente aumentan conforme sus funciones hacia niveles superiores de responsabilidad administrativa.



Ambientes en la solución de problemas en una organización.



¿Cómo enfrentan los administradores los problemas?

a) De acuerdo al estilo:

1. Evitar los problemas *Inactivos*
2. Solucionar los problemas *Reactivos*
3. Buscar los problemas *Proactivos*

Pensamiento intuitivo

Se es más flexible y espontáneo, y también puede ser muy creativo.

Responde con imaginación a un problema.

Toma en cuenta su corazonada, basadas en la experiencia o en ideas espontáneas.

Toma de decisiones intuitiva

Es un acto de tomar decisiones a partir de la experiencia, sentimientos y buen juicio acumulado.

¿Qué es la intuición?



Proceso de toma de decisiones

1. Identificación del problema

Descubrir el problema implica determinar vacíos entre el estado real de las cosas y el estado deseado, y determinar sus causas.



Errores comunes que pueden ocurrir en la definición del problema:

El error 1, consiste en definirlo de forma demasiado general o demasiado estrecho.

El error 2, es concentrarse en los síntomas en lugar de las causas.

El error 3, consiste en escoger el problema equivocado con el cual tratar.

2. Identificación de criterios de decisión

Una vez que el gerente detecta un problema que requiere atención, debe identificar los **criterios de decisión** importantes para resolver el problema.

Ejemplo: Se necesitan computadoras nuevas para los agentes de ventas

Criterios

1. Calidad de la pantalla
2. Vida de la batería
3. Memoria y almacenamiento
4. Garantía
5. Peso para transportarla

3. Asignar pesos a los criterios.

Si los criterios que se identificaron en la etapa anterior, no todos tienen la misma importancia, quien o quienes toman la decisión tienen que ponderarlos en forma ordenada para asignarles la **prioridad correcta en la decisión**.

Pesos en los criterios relevantes

Criterio	Importancia
1. Memoria y almacenamiento	10
2. Vida de la batería	8
3. Peso para transportarla	6
4. Garantía	4
5. Calidad de la pantalla	3

4. Desarrollar las alternativas

El tomador de decisiones enlista las alternativas viables que puedan resolver el problema.

Alternativas posibles

Alternativa	Memoria y Atención.	Vida de la batería	Peso para Trump.	Garantía	Calidad de la pantalla
Dell	8	7	7	8	7
HP	8	5	7	10	10
Apple	8	7	7	8	7
Sony Vaio	7	8	7	8	7
Gateway	8	3	6	10	8
Toshiba	10	7	8	6	7

5. Análisis de alternativas

6. Selección de una alternativa

Bases para la toma de decisiones:

- Experiencia
- Experimentación
- Investigación y análisis



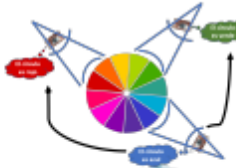
7. Implementación de la alternativa

8. Evaluación de la eficacia de la decisión



Para conflictos

Mentalidad abierta Ver desde 360



Una persona debe ser capaz de tener en mente todas las ideas, posiciones y perspectivas opuestas y seguir funcionando de manera efectiva al mismo tiempo.

A menudo cualquier decisión, incluso la decisión incorrecta, es mejor que ninguna decisión.

Ben Horowitz

No soy producto de mis circunstancias, soy producto de mis decisiones.

Steven Covey

← Todos los equipos Trabajo de clase

Vence el 12 mar ✓ 38/41 ← 0/38

▼ Tema IV Estructura y diseños de organizac... ✓ Publicado + ...

Tema 4. Estructura y diseños de organización

Objetivo del tema
 Identificará y aplicará los patrones básicos del diseño organizacional, la departamentalización tradicional, así como sus ventajas y desventajas.
[Ver más](#)

📄 Organización 2024-1 1 ...

📄 Organigramas y tipos de organigramas 2024-1 ...

📄 Tema 4.3. Departamentalización ...

📄 Investigación documental: Organizaciones inteligentes
 30 Vencida 11 Listo para su calificación
 Vence el 4 abr ✓ 11/41 ← 0/11 ...

📄 Resolución de casos prácticos Borrador ...

📄 Guía para el examen de Administración II Borrador ...

Administración II - 7:00 a 8:00 ...

Página principal
 Class Notebook
 Trabajo de clase
 Tareas
 Notas
 Reflect
 Insights

▼ Canales principales
 General

ORGANIZACIÓN

La función de organización en relación con las demás funciones administrativas

Organización
 Crear estructura

Planear
 Trazar rumbo

Control
 Garantizar resultados

Dirección
 Inspirar esfuerzo

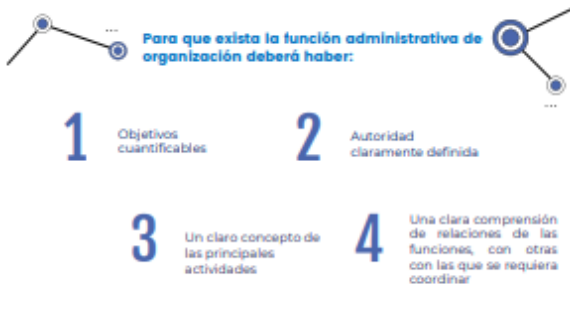
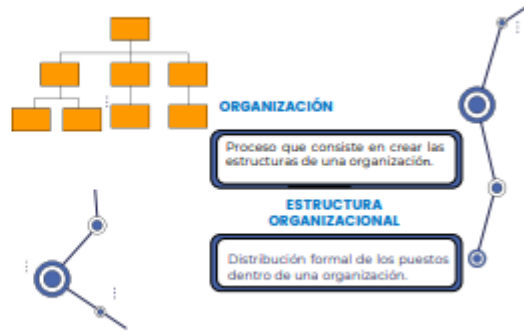
→ Dividir el trabajo
 → Ordenar recursos
 → Coordinar actividades

Elementos del concepto

- ✓ **Estructura.** La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades para lograr objetivos.
- ✓ **Sistematización.** Todas las actividades y recursos de la empresa deben de coordinarse racionalmente para facilitar el trabajo y la eficiencia.
- ✓ **Jerarquía.** La organización como estructura origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de una empresa.
- ✓ **Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades.** Organizar implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.
- ✓ **Simplificación de funciones.** Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

Organización

Es el establecimiento de la **estructura** necesaria para la **sistematización** racional de los recursos, mediante la determinación de **jerarquías, agrupación y asignación de responsabilidades** con el fin de poder realizar y **simplificar las funciones** del grupo social.



Importancia de la organización

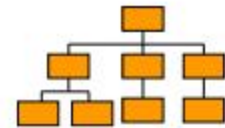
- Es de carácter continuo
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad
- Elimina la duplicidad de esfuerzos, al determinar funciones y responsabilidades



Estructuras verticales y horizontales

Tramo de control

Número de trabajadores que un gerente puede dirigir de manera eficaz y eficiente.



¿Cuántos trabajadores puede dirigir un gerente de manera eficaz y eficiente?

Diversos factores influyen:

- ✓ Destrezas y capacidades de los gerentes y los trabajadores
- ✓ Las características del trabajo que se realiza
- ✓ La fuerza de la cultura de la organización
- ✓ Estilo preferido del gerente

Una organización con tramos de control estrechos, origina una estructura alta o vertical



Ventajas

- Supervisión estrecha
- Control estricto
- Comunicación rápida entre subordinados y superiores

Desventajas

- Los superiores tienden a involucrarse mucho en el trabajo de sus subordinados
- Muchos niveles de administración
- Altos costos debido a la gran cantidad de niveles
- Distancia excesiva entre el nivel inferior y el nivel superior

Una organización con tramos de control amplios, origina una estructura baja u horizontal

Ventajas

- Los superiores se ven forzados a delegar
- Elaboración necesaria de políticas claras
- Los subordinados deben elegirse cuidadosamente

Desventajas

- Tendencia de los superiores sobrecargados a convertirse en cuellos de botella de decisión
- Peligro de pérdida de control por parte de un superior
- Requiere de calidad excepcional por parte de los administradores

Tipos de organización

a) Organización formal

Cuando las actividades de dos o más personas están deliberadamente coordinadas para el logro de ciertos objetivos organizacionales.

La organización formal debe ser flexible

b) Organización informal

Conjunto de relaciones no oficiales que existen entre los miembros de una organización, surgen espontáneamente de la asociación entre las personas.

Autoridad y tipos de autoridad

- Se refiere a los derechos inherentes de un puesto administrativo de dar órdenes y esperar que se obedezcan.
- Es el **poder** que tiene una persona de ordenar una acción y hacerla cumplir.
- Es el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros en el logro de objetivos.
- Es servicio**

Tipos de autoridad

Autoridad de Línea
Relaciones de autoridad de superior a colaborador, por medio de la cual aquél delega autoridad a éste, quien a su vez delega a otros, y así sucesivamente, forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura jerárquica. Implica una subordinación entre los responsables de las unidades administrativas con sus colaboradores.

Cadena de mando. Flujo de autoridad desde la cima hasta el fondo de la organización.

Autoridad de Staff

Autoridad que apoya, ayuda y asesora a los que ejercitan la autoridad de línea.

Staff significa una función de apoyo, está destinada a ayudar al "ejecutor"

Queda fuera de la cadena de mando.

Se señala con una línea discontinua o de otro color.

Autoridad Funcional

Es el derecho que pueda haber delegado una persona o un departamento respecto a prácticas, políticas específicas u otras materias relacionadas con las actividades llevadas a cabo por personal de departamentos distintos al propio.

Se presenta en forma paralela a la autoridad lineal.

Es la autoridad que va del responsable de un departamento al colaborador de otro departamento.

Se identifica con una línea punteada o de otro color.

- - - - - Autoridad de Línea
 - - - - - Autoridad de Staff
 Autoridad Funcional

Centralización y descentralización

La centralización y descentralización de la autoridad son filosofías administrativas sobre el empowerment (facultamiento).

La **centralización** es la concentración de autoridad en la cima de una organización o departamento.

La **descentralización** es el grado de empowerment-facultamiento o delegación de autoridad en una organización o departamento.



Empowerment

Proceso mediante el cual los administradores asignan a sus colaboradores el derecho de actuar y tomar decisiones en ciertas áreas.

Razones para usar empowerment:

1. Competitividad a escala global
2. La necesidad de responder rápidamente a las necesidades, demandas y expectativas del cliente
3. La demanda de mayor autonomía de la fuerza laboral



DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es la división de la autoridad y responsabilidad y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base a su similitud.



PASOS

Secuencia:

1. Listar todas las funciones de la empresa.
2. Clasificarlas
3. Asignar actividades a cada una de las áreas
4. Especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y puestos.
5. Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.



OBJETIVO DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Hacer la división por departamentos para distribuir las actividades, y así aprovechar la especialización en el trabajo, con el fin de obtener unidades de tamaño manejables, para utilizar la habilidad gerencial.

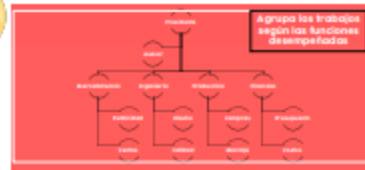


TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

- Funcional
- Geográfica
- Por productos
- Por clientes
- Matricial



DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL

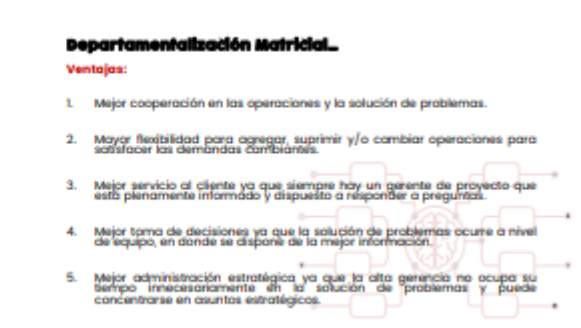
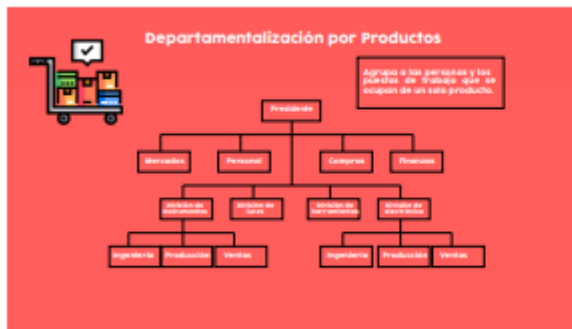
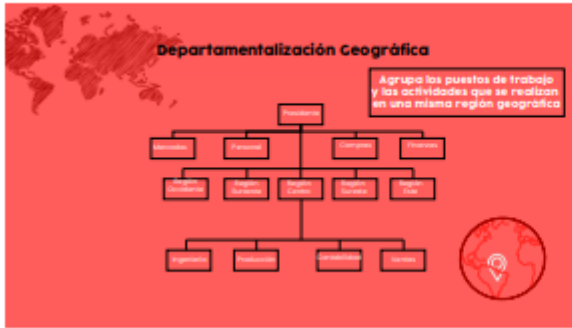


Ventajas

1. Es un reflejo lógico de las funciones.
2. Sigue el principio de la especialización ocupacional.
3. Simplifica la capacitación.
4. Provee los medios para un fuerte control en la alta dirección.

Desventajas

1. Subraya tareas rutinarias.
2. Especializa y reduce los puntos de vista del personal clave.
3. Limita el desarrollo de los administradores generales.



Departamentalización Matricial.

Desventajas:

1. Reportar a dos jefes se presta a las luchas de poder, dado que los supervisores funcionales y los líderes de equipo pueden rivalizar en el ejercicio de la autoridad.
2. Los miembros de la matriz pueden confundir sus tareas al recibir órdenes de más de un jefe.
3. Los equipos pueden desarrollar "grupitis" o fuertes lealtades de equipo que los desvíen de las metas organizacionales de más largo alcance.
4. La exigencia de agregar líderes de equipo a una estructura matricial puede dar lugar a una elevación de costos.



"No hay empresas de calidad, sino empresas donde los que en ella trabajan se esfuerzan en hacer las cosas con calidad".

Dr. Carlos Llano Cárdenas

ORGANIGRAMAS Y TIPOS DE ORGANIGRAMAS

La estructura organizacional es el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todas las personas y grupos de la organización.



La manera más sencilla de describir una estructura organizacional es a través de un organigrama -u organigramas- debido a que en ocasiones es necesario graficar tanto la alta estructura de la empresa como la organización más detallada de los departamentos y divisiones.



ORGANIGRAMA

Son representaciones gráficas de la estructura de la organización formal que muestra las relaciones entre funciones, departamentos y puestos de una organización.

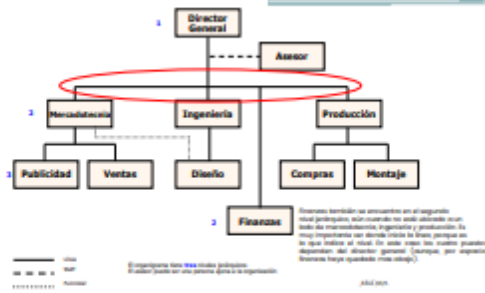
OBJETIVO DEL ORGANIGRAMA

Plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

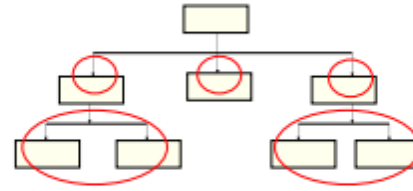


CRITERIOS FUNDAMENTALES PARA SU PREPARACIÓN

- **Precisión.** En el organigrama deben delimitarse con exactitud todas las unidades administrativas y sus interrelaciones.
- **Sencillez.** Debe ser muy simple, para que se comprenda fácilmente. Los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- **Uniformidad.** Para facilitar su interpretación conviene homogeneizar las líneas y figuras que se utilizan en su diseño.
- **Deben contener nombres de funciones y no de personas.** Si acaso que el nombre de la persona figure, conviene colocarlo en el mismo cuadro, en la parte inferior del nombre del puesto y con un tamaño de letra más pequeño.
- **Vigencia.** Para conservar su vigencia el organigrama debe mantenerse actualizado.

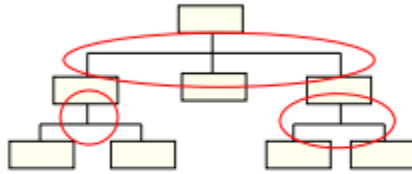


ERRORES EN LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA



Las líneas de autoridad no se indican con flechas.

ERRORES EN LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA...



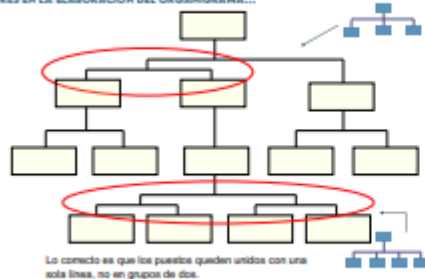
Las líneas deben de ser uniformes.

ERRORES EN LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA...



En este caso los puestos señalados tienen espacio para quedar ubicados al mismo nivel de finanzas y producción.

ERRORES EN LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA...




Lo correcto es que los puestos queden unidos con una sola línea, no en grupos de dos.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

- Por su ámbito
 - Generales o maestros
 - Específicos o departamentales
- Por su presentación
 - Verticales
 - Horizontales
 - Mixtos

← Todos los equipos Trabajo de clase



Administración II - 7:00 a 8:00 ...

- Página principal
- Class Notebook
- Trabajo de clase
- Tareas
- Notas
- Reflect
- Insights

▼ Canales principales

- General

▼ **Tema V Organización de puestos** ✓ Publicado + ...






Tema 5. Organización de puestos.

Objetivo del tema
Comprenderá la importancia de la utilización y aplicación de la Organización de Puestos, así como la importancia de la elaboración e implementación de los Manuales de Organización.

Contenido

- 5.1 Definición e importancia del análisis de puestos
- 5.2 Necesidad del análisis de puestos
- 5.3 Aplicación y utilización del análisis de puestos
- 5.4 Metodología del análisis
- 5.5 Manual de organización
 - 5.5.1 Importancia y objetivos del manual de organización
 - 5.5.2 Tipos de manuales de organización
 - 5.5.3 Preparación del manual
 - 5.5.4 Contenido del manual de organización

[Ver menos](#)

-  2. Guía Manual de Organización 2024-1 ...
-  Tema 5.1 Organización de puestos ...
-  Tema 5.2 Manual de Organización ...
-  Práctica final de Administración II
Vence el 9 may 41/41 ...
-  Investigación documental: Organizaciones inteligentes Borrador ...

ORGANIZACIÓN DE PUESTOS

TEMA V
ADMINISTRACIÓN II

CONCEPTOS BÁSICOS

La **organización de puestos** se encarga del estudio de los puestos de trabajo y sus relaciones con otros dentro del proceso de producción o servicio.

El **objetivo central** es garantizar que el trabajador cumpla la tarea asignada con calidad de forma tal que se asegure cumplir con los objetivos de la organización.





¿QUÉ BUSCA?

Que, de manera paulatina, pero constante, las estructuras de las organizaciones, los puestos que las integran y las personas que los ocupan estén, cada vez más, enfocados a lograr eficientemente los resultados que les corresponde obtener.



PUESTO ¿QUÉ ES?

Es el conjunto de funciones concretas atribuibles a una persona que exige de la misma un cierto grado de habilidad, esfuerzo y responsabilidad, bajo condiciones específicas.



Contenido - Conjunto de funciones concretas


Requisitos

- Habilidad
- Esfuerzo
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo

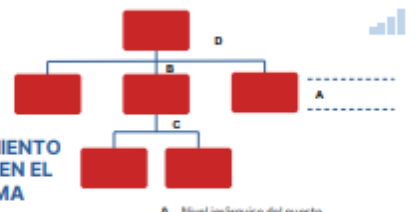
PUESTO...

Chiavenato (2017), refiere al puesto como un conjunto de funciones (conjunto de tareas o de obligaciones) con una posición definida en la estructura organizacional.

La posición define las relaciones entre un puesto y los demás de la organización. En el fondo son relaciones entre dos o más personas.



POSICIONAMIENTO DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA



A... Nivel jerárquico del puesto
 B... Subordinación: A quién reporta el puesto
 C... Supervisión: Quién le reporta al puesto
 D... Relaciones laterales del puesto con otros

ANÁLISIS DE PUESTOS

Es el procedimiento a través del cual se determinan las actividades, la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas.

Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto, que más tarde se utiliza para desarrollar las descripciones y especificaciones del puesto.



ANÁLISIS DE PUESTO...

Consiste en una investigación sobre el mismo, encaminada a **conocer y definir su contenido y requisitos (descripción y especificación).**

Del análisis del puesto se obtiene:

Descripción del puesto. Producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre el contenido del puesto.

Especificación del puesto. Otro producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, esfuerzo y responsabilidad que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete a ocuparlo.




ANÁLISIS DE PUESTOS...

Toda investigación implica una búsqueda de datos o información pertinente al objeto de la misma.

Técnicas para la obtención de datos

- Entrevista
- Observación
- Diario/Bitácora
- Cuestionario
- Comités de expertos



REGLAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Iniciar la descripción de forma **descendente**.
- **Describir el puesto**, no al ocupante
- **Describir hechos objetivos**, no opiniones e interpretaciones subjetivas
- Evitar duplicidades y redundancias innecesarias.



REGLAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS



En la descripción cuando se indique la relación con otra área o puesto debe **especificarse su denominación formal**.

Una buena descripción dependerá del conocimiento que tenga el ocupante y su jefe inmediato sobre el objetivo del proceso y sobre la información que le solicitamos.

REGLAS PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS...



PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

1. Entrevista inicial con el superior inmediato al puesto.
2. Entrevista con el ocupante del puesto.
3. Observación:
 - a. De la ejecución del puesto
 - b. De los materiales y el producto que ahí se maneja o elabora
 - c. De la maquinaria y equipo
 - d. Del medio ambiente



PROCESO DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

4. Elaboración de un borrador de la descripción y especificación del puesto.
5. Presentación de un borrador al superior inmediato, para que lo apruebe o sugiera modificaciones.
6. Posibles modificaciones o revisión del proceso analítico.
7. Elaboración definitiva de la descripción y especificación del puesto.

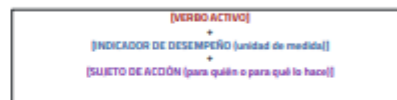


PRODUCTO DEL ANÁLISIS DE PUESTO: DESCRIPCIÓN DE PUESTOS. FORMATO	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	a. Título del puesto Posición del cargo dentro de la organización: a. Departamento b. Puesto del jefe inmediato c. Personal subordinado
OBJETIVO DEL PUESTO	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	Descripción detallada de las actividades que se realizan en el puesto: actividades diarias y constantes, periódicas y esporádicas.
PERFIL DEL PUESTO O REQUISITOS	Requisitos físicos, mentales, de personalidad, habilidades, competencias y responsabilidades que deben cubrirse para desempeñar el puesto. Nivel académico requerido Experiencia profesional Destrezas técnicas y/o conocimientos especiales Características personales

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

- CLAROS**: Debe estar definido de tal forma que no quede duda de qué se debe lograr y quién es responsable.
- MEDIBLES**: Deben permitir su control y evaluación en un horizonte de tiempo para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento
- COHERENTES**: Debe estar alineado a la misión del mismo puesto, a la descripción de su jefe inmediato y a los objetivos de la institución.
- MOTIVADORES**: Deben plantear un reto para el ocupante del puesto.
- REALISTAS**: Deben ser factibles de lograrse
- ATEMPORALES**: Se desarrollan permanentemente

La forma para construir un objetivo es la siguiente:



VERBO ACTIVO	UNIDAD DE MEDIDA Indicador del desempeño	SUJETO DE ACCIÓN (Para quién o para qué lo hace?)
Elaborar	Guías metodológicas de estudios prospectivos de recursos humanos	Para los diferentes departamentos de la empresa
Optimizar	La gestión documental	De la dirección general



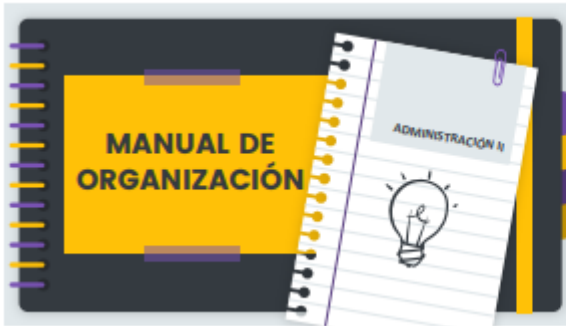
ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Habilidad Capacidad necesaria Para realizar el puesto	Física. Entrenamiento, agilidad, destreza, rapidez, etc.
	Mental. Criterio, conocimiento, escuela, capacidad de expresión, experiencia, precisión, coordinación, etc.
Esfuerzo	Físico. Fuerza física requerida, tensión muscular, cansancio físico, postura, etc.
	Mental. Atención visual o auditiva, fatiga mental, concentración, volumen de trabajo, etc.



ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Responsabilidad Se deriva de las funciones y actividades del puesto.	Por personas
	Por funciones: decidir, dirigir, representar, analizar, supervisar, custodiar información.
Condiciones de trabajo	Por valores: materiales, productos, maquinaria y equipo, herramientas, instalaciones, procesos, dinero.
	Medio ambiente: olores desagradables, ruidos, temperatura, humedad, ventilación, iluminación, limpieza.
	Riesgos: enfermedades y accidentes profesionales, aislamiento, monotonía.

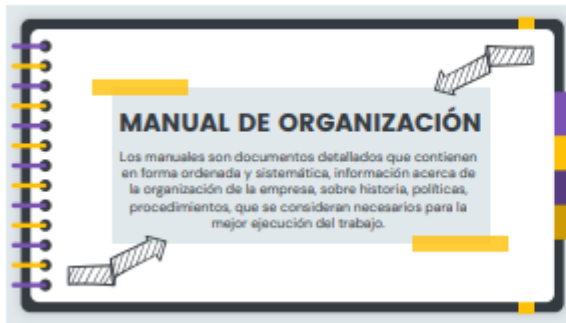


MANUALES

Es una herramienta que facilita el desarrollo de las funciones administrativas.

Contienen en general

- ✓ La descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización.
- ✓ Los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas
- ✓ Los aspectos relativos a la organización.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, sobre historia, políticas, procedimientos, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

OBJETIVOS DE LOS MANUALES

- | | |
|--|--|
| 01
VISION EN CONJUNTO
Presentar una visión de conjunto del organismo social. | 03
INSTRUIR
Instruir al personal acerca de objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. |
| 02
PRECISA FUNCIONES
Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. | 04
AYUDA A LA EJECUCION
Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo. |

OBJETIVOS DE LOS MANUALES

- | | |
|--|---|
| 05
INTEGRAR
Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales. | 06
PRODUCTIVIDAD
Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. |
|--|---|

Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título.

Manuales generales
Son aquellos que abarcan toda la empresa.

Manuales específicos
Son los que se ocupan de una función o unidad administrativa en particular.

TIPOS DE MANUALES

- ☐ Manual de políticas y objetivos
- ☐ Manuales departamentales
- ☐ Manual de procedimientos
- ☐ Manual del empleado o bienvenida
- ☐ Manual de organización

El contenido de los manuales de organización varía en forma amplia; sin embargo, hay dos herramientas de análisis organizacional que se incluyen en casi todos los manuales, los análisis de puestos y los organigramas.

CONTENIDO

Presentación
Índice
Prólogo
Directorio
Antecedentes
Filosofía
Organizacional
Organigrama
Estructura funcional

01

CONTENIDO
Puntos más importantes

Los manuales incluyen:

Identificación
Logotipo de la organización, nombre, denominación, lugar y fecha de elaboración, responsable.

Los manuales incluyen:

Introducción, objetivos y justificación del manual.

Los manuales incluyen:

Antecedentes históricos (descripción sobre cómo nació la organización, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados).

Los manuales incluyen:

Visión, misión, valores, objetivos generales de la organización, de los departamentos y secciones básicas de ellas.

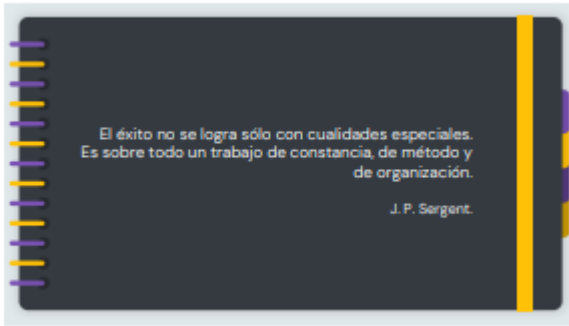
Organigrama maestro

Los manuales incluyen:

Políticas generales y departamentales.

Análisis de puestos

Representación gráfica de los procesos de la organización, los más importantes y usuales en los departamentos.



▼ Tema VI Innovación y administración del ... ✓ Publicado + ...

Tema 6. Innovación y administración del cambio

Objetivo del tema.

Comprenderá la naturaleza de la innovación y los retos del cambio organizacional planeado.

- 6.1 Creatividad
- 6.2 Proceso de innovación
- 6.3 Características de las organizaciones innovadoras
- 6.4 Manejo del cambio planeado
- 6.5 Desarrollo Organizacional

[Ver menos](#)

Investigación documental: Desarrollo de la Creatividad Borrador ...

Investigación documental: Desarrollo organizacional 32 Vencida 9 Listo para su calificación ...
Vence el 8 may ✓ 9/41 ← 0/9

Tema 6. Innovación y admon del cambio ...



INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

La creatividad se refiere a la capacidad de combinar ideas de una forma única o de establecer asociaciones extraordinarias entre las ideas.

Los resultados del proceso de creatividad necesitan convertirse en productos o métodos de trabajo útiles, a lo cual se denomina innovación.



INNOVACIÓN IDEAS

"La introducción de algo nuevo"

"Una idea, un método o un dispositivo nuevo; una novedad"

"Implica inventar un producto que nunca ha existido"



EMPRESAS INNOVADORAS

Las organizaciones innovadoras se caracterizan por su capacidad para generar nuevas ideas, que son puestas en práctica en la creación de nuevos productos, procesos y procedimientos diseñados para ser útiles; es decir, canalizan la creatividad para dar lugar a resultados útiles.



INNOVACIÓN

ESTÍMULOS A LA INNOVACIÓN EN LA ESTRUCTURA

- Baja centralización, más empowerment
- Abundancia de recursos
- Comunicación estrecha entre unidades
- Mínima presión de tiempo
- Apoyo en iniciativas laborales y personales




INNOVACIÓN

ESTÍMULOS A LA INNOVACIÓN EN LAS VARIABLES CULTURALES


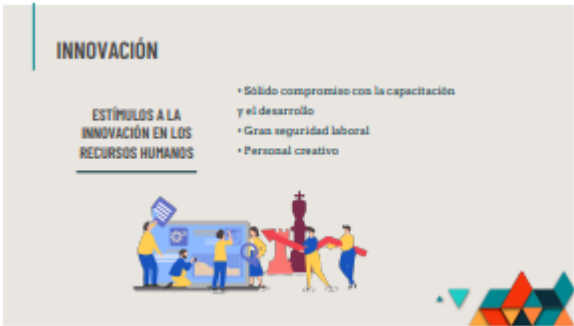
- Aceptación de la ambigüedad
- Tolerancia de las ideas poco realistas
- Pocos controles externos
- Tolerancia al riesgo
- Tolerancia al conflicto
- Enfoque en los fines




INNOVACIÓN

ESTÍMULOS A LA INNOVACIÓN EN LOS RECURSOS HUMANOS

- Sólido compromiso con la capacitación y el desarrollo
- Gran seguridad laboral
- Personal creativo

ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO



¿QUÉ ES EL CAMBIO?

El cambio organizacional consiste en cualquier modificación hecha o que debe hacerse en el personal, la estructura o la tecnología de una organización.

ESTRUCTURA Relaciones de subordinación Mecanismos de coordinación Esquema del trabajo Ámbitos de control	TECNOLOGÍA Procesos de trabajo Métodos de trabajo Equipo	PERSONAS Actitudes Expectativas Percepciones Comportamiento
---	--	--




Los gerentes están limitados tanto por **fuerzas internas** como por **fuerzas externas**.

Estas mismas fuerzas también producen la necesidad de cambio.

01 FUERZAS INTERNAS

02 FUERZAS EXTERNAS

¿POR QUÉ ES NECESARIO QUE LAS ORGANIZACIONES CAMBIEN?



FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO

01 FUERZAS EXTERNAS

- Gobierno
- Tecnología
- Cambios económicos
- Competencia



FUERZAS IMPULSORAS DEL CAMBIO

02 FUERZAS INTERNAS

- Rediseño de actividades
- Cambios en la estrategia
- Actitudes del Empleado
- Composición de la fuerza laboral




¿CÓMO OCURRE EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Con frecuencia utilizamos dos metáforas para explicar con claridad el proceso de cambio.

METÁFORA DE LAS AGUAS TRANQUILAS

METÁFORA DEL RÍO RÁPIDO



DESCONGELAR

CAMBIAR

CONGELAR

DESCONGELAR

- ✓ Aumentando las fuerzas impulsoras que dirigen el comportamiento hacia fuera del estatus quo.
- ✓ Disminuyendo las fuerzas limitantes que obstaculizan el movimiento necesario para salir del equilibrio existente.
- ✓ Combinando estos dos enfoques.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Técnicas o programas para cambiar a las personas, así como a la naturaleza y la calidad de las relaciones laborales interpersonales



RESISTENCIA AL CAMBIO

Entre las principales razones están la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por alguna pérdida personal y la creencia de que el cambio no representará un beneficio para la organización.



TÉCNICA	CUANDO UTILIZARLA	VENTAJA	DESVENTAJA
Educación y comunicación	Cuando la resistencia se debe a la falta de información	Elimina los malos entendidos	Puede ser costosa si no existe confianza mutua o hay falta de credibilidad
Participación	Cuando quienes muestran resistencia cuentan con aptitudes suficientes como para contribuir al proceso	Aumenta el involucramiento y la aceptación	Consumo tiempo, pocas veces es la solución ideal
Facilitación y apoyo	Cuando quienes muestran resistencia lo hacen agobiados por el tiempo y la ansiedad	Puede facilitar los ajustes necesarios	Es caro y no garantiza el éxito