

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
APUNTES DEL CURSO ADMINISTRACION 1



CUADERNO DE APUNTES DEL CURSO DE
ADMINISTRACION 1
APOYO A LA DOCENCIA

Lic. Mauro Alfredo Rodríguez

UNIDAD 1

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION

1.1 Objetivo del curso

Que el estudiante comprenda que la administración se organiza en su conocimiento a través de la aplicación de funciones básicas de planificación, organización, integración, dirección y control. Asimismo, que el estudiante comprenda y reconozca cual es el propósito y objeto de la administración como su evolución, enfoques y/o escuelas.

1.2 Definición

Disciplina científica orientada a dirigir, inspirar y coordinar los esfuerzos de otros dentro de un medio ambiente idóneo, planeado y aprovechando de manera eficiente y eficaz las operaciones en cualquiera de los niveles jerárquicos de una organización o empresa, así como los recursos de que se dispone para lograr los objetivos orientados a generar un valor agregado

1.3 Naturaleza

- a) Simplificar y optimizar el trabajo, utilizando las técnicas, procesos, políticas que de acuerdo a la naturaleza de la organización sean necesarios.
- b) Generar y promover entre los miembros integrados a la organización el uso eficiente y eficaz de los recursos limitados y escasos de la entidad.
- c) Alcanzar no solo el bienestar y desarrollo interno, si no también promover el bienestar del entorno interno y externo que funciona a la organización.
- d) Un administrador desempeña las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar/evaluar. (proceso administrativo)

2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- a) Recursos humanos
- b) Finanzas
- c) Producción bienes y/o servicios
- d) Mercadeo



Figura 1.1 Tiempo dedicado al desempeño de funciones administrativas.

Figura parcialmente basada en y adaptada de: Mahoney, Thomas A., Jerdee, Thomas H. y Carroll, Stephen J., "The Job(s) of Management", en *Industrial Relations*, febrero de 1965, pp. 97-110.

2.1 Ambientes que inciden

- a) Internos de la empresa recursos humanos, financieros, materiales
- b) Externos fuera de la empresa, económicos, sociales, tecnológicos, políticos, fiscales etc.

3. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

- a) **Habilidades Técnicas:** Constituyen la capacidad de utilizar las herramientas, procedimientos y técnicas de una disciplina especializada. Están relacionadas con el uso de conocimiento especializado y la facilidad de ejecución de técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos de ejecución, se relacionan con el hacer, es decir, con el trabajo, con los objetos, como procesos materiales físicos y concretos, Las habilidades técnicas son de la mayor importancia en el nivel de supervisión.
- b) **Habilidades Humanas:** Es la capacidad de trabajar con otras personas, tanto individualmente como en grupo, entenderlas y motivarlas, facilidad de establecer relaciones interpersonales y grupales. Incluyen la capacidad de comunicar, motivar, coordinar, liderar y resolver conflictos individuales o

colectivos.

- c) **Habilidades Conceptuales:** Es la capacidad de coordinar e integrar todos los intereses de la organización y sus actividades, incluye la habilidad del gerente para verla como un todo y entender como sus partes se relacionan entre sí, así como entender como un cambio en una parte afecta a las demás y a toda la totalidad. Incluyen la visión de la organización o de la unidad organizacional como un todo, la facilidad para trabajar con ideas conceptos, teorías y abstracciones. Representan las **capacidades cognoscitivas** y percibir oportunidades donde ninguna otra persona las ve. La importancia relativa de estas habilidades difiere según los niveles de la jerarquía de la organización.

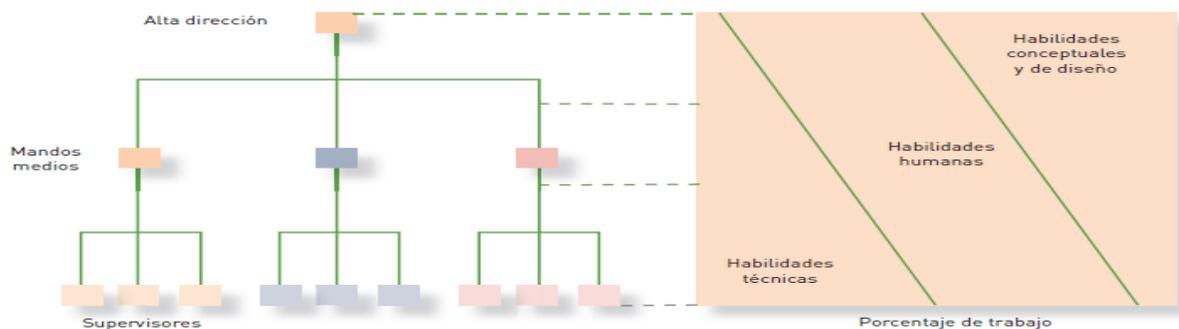


Figura 1.2 Habilidades y niveles administrativos.
Las habilidades varían en importancia según los niveles administrativos.

4. PRODUCTIVIDAD, EFICACIA Y EFICIENCIA

La productividad exige eficacia y eficiencia en el desempeño de la organización, donde la eficacia es la consecución de los objetivos y la eficiencia de la consecución de los fines con el menor consumo de recursos. **Ser efectivo significa cumplir el objetivo, y ser eficiente significa utilizar pocos recursos para hacerlo.**

- a) Se produce más con los mismos insumos

- b) Se produce la misma cantidad con menos insumos
- c) Incremento de productos y se reducen los insumos
- d) En el tiempo planificado

5. ADMINSTRACION COMO UN ARTE

Aplicación del conocimiento empírico, por medio de la experiencia y practica, donde aplica sus facultades sensoriales, estéticas, intelectuales confiando en su suerte y no sabe si gana o pierde, como se hace en la gran mayoría de empresas formales e informales.

6. ETICA

Por tanto la ética es el comportamiento del hombre profesionalista que hace lo que es correcto, formado de aptitudes y valores por lo cual es caracterizado como tal, con un buen comportamiento, siempre hace lo que es bueno, apoya a la verdad y sobre todo es recto en lo que hace en un momento o lugar determinado.

8. INNOVACION

Acción o creatividad se refiere a la aplicación de nuevas ideas, ya sea introducción en el mercado de un nuevo bien o servicios, productos, y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad, en el cual los consumidores no están aún familiarizados.

Cuando nos referimos a innovar lo cual significa acto o efecto de innovar, es todo aquello que trata de implantación de una nueva estructura en un mercado, que exige la conciencia y equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, a la vida real para poder ser ejecutada, esto es un elemento importante que trata de no solo hay que inventar algo si no aplicarlo.

7. GLOBALIZACION

En tiempos en que la mayoría de las grandes empresas tiene presencia internacional, la Organización Mundial de Comercio (OMC), una organización paraguas, fue establecida en 1995 para gobernar el comercio internacional, y a pesar de las protestas callejeras durante sus reuniones, la globalización continúa.

Las ganancias de la globalización no sólo benefician a las corporaciones occidentales, sino que también generan mayores ingresos para personas de países en rápido desarrollo; por ejemplo, la globalización de empresas desde India y China ha creado un nuevo grupo de corporaciones multinacionales competitivas que llevan los beneficios de la innovación a los países en los que operan y prácticas innovadoras de regreso a sus países de origen. Es evidente que los gerentes deben desarrollar una perspectiva internacional.

8. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA

Para el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) la Responsabilidad Social Empresarial es el compromiso consciente y congruente de cumplir integralmente con la finalidad de la empresa tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente y para la construcción del bien común.

La responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria para el mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente.

Bajo este concepto se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

- a) Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas.
- b) Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo

dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores.

- c) Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- d) Cumplir con rigor las leyes, reglamentos, normas y costumbres, respetando los legítimos contratos y compromisos adquiridos.
- e) Mantenimiento de la ética empresarial y lucha contra la corrupción.
- f) Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- g) Implicar a los empleados en las buenas prácticas de RSE

[\(\[http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad social de la empresa\]\(http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_de_la_empresa\)\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_de_la_empresa)

9. RELACION DE LA ADMINISTRACION CON OTRAS CIENCIAS

La administración al ser interdisciplinarias, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico, todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello.

a) Ciencias Sociales:

Sociología: ciencia que trata de la constitución y de las sociedades humanas.

Psicología: ciencia que trata del alma, de los fenómenos de la conciencia. Carácter, modo de ser.

Derecho: estudio del conjunto de leyes y disposiciones a las cuales está sometida toda sociedad civil.

Economía: ciencia que se encarga del estudio de los mecanismos que regulan la producción, repartición y consumo de las riquezas.

Antropología: ciencia que trata del estudio del hombre.

b) Ciencias Exactas:

Matemáticas: ciencia que se encarga del estudio de los sistemas abstractos (números, figuras geométricas, etc.)

c) Disciplinas Técnicas

Ingeniería industrial: aplicación de los conocimientos científicos a la investigación, perfeccionamiento y utilización de la técnica industrial en todas sus ramas.

Contabilidad: ciencia de llevar las cuentas.

Ergonomía: conocida también como ingeniería humana, diseño de los instrumentos, equipo e instalaciones de trabajo, conforme a las características anatómicas humanas incluyendo los aspectos psicológicos.

Cibernética: ciencia que estudia los mecanismos automáticos de las máquinas.

10. EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo.

10.1 LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA

La Administración fue reconocida como ciencia a partir del surgimiento del

movimiento de Administración Científica (Taylor) y el denominado de Administración Moderna en la Teoría Clásica de la Administración (Fayol), El primero de ellos se fundamentó en la aplicación de métodos de la ciencia a los problemas de la administración TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Mientras que el segundo, en la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, a través de la sistematización del comportamiento gerencia organizacional y mejorar las condiciones de los trabajadores.

El incremento a la productividad trajo consigo problemas sociales y principalmente laborales por el alto grado de explotación, turnos infernales, ver al trabajador como parte de las máquinas, enfermedades físicas y mentales, pagos por trabajo muy bajos, lo cual trajo consigo la organización de los trabajadores.



10.2 ESCUELA ADMINISTRACION CIENTIFICA.

El enfoque típico de la Administración Científica es el énfasis en las tareas, fue iniciado a comienzos siglo XX por el ingeniero mecánico Frederick W. Taylor. Se le llama Administración Científica por la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados (tiempos y movimientos) a la administración y al desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero, Para Taylor, la gerencia tiene atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios Planeamiento, preparación, control y ejecución, se divide en 3 etapas:

- a) PRIMERA, puesta en práctica la escuela ASME, énfasis en el problema de los

salarios, el pago no era consistente con el trabajo que se hacía, donde se plante el trabajo por trato o por producción, propósito de que el trabajador diere el máximo de él, así,

**i) Implementación sistemático y científico de los salarios
prioridad el tiempo y movimientos.**

El trabajo por obra, velocidad para hacer el trabajo, tiempos y movimientos, unidades de medida, trabajador como máquina

b) SEGUNDA, Pretende incremento de la producción con un salario más justo, lo cual no era suficiente, por lo cual, dio énfasis a la mejora de los procesos y procedimientos de trabajo, como la selección de personal de manera científica los mejores.

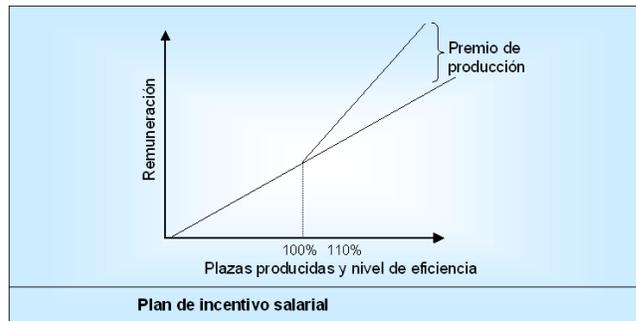
ii) Diseño y mejoramiento de los métodos de trabajo.

Administración de operaciones, duplicidad de actividades, eficiente las rutas o vías de producción.

Selección científica del RR HH, estímulos financieros, estandarización y uso de herramientas y equipos.

Principios de la Admon. Científica.

- a) Selección y capacitación del personal
- b) Salarios altos y costos de producción bajos
- c) Mejorar la manera de ejecutar tareas
- d) Cooperación entre administración y trabajador



- c) TERCERA, Se da más énfasis a la administración de operaciones, se propone potencializar el área de planificación, donde estaría el mejor recurso humano calificado, buscando la eficiencia como el resultado final, así;

-
- i) Mejorar la productividad por medio de la planificación de procesos.**
 - ii) Planificar el trabajo, mejorar y evolucionar los métodos de trabajo por medio de los tiempos y movimientos.**
 - iii) Buscar la eficiencia y eficacia.**
-

Principios Fundamentales de la Admon. Científica.

- a) Desarrollar acciones y trabajo con enfoque científico
- b) Selección científica de los trabajadores, capacitación y desarrollo
- c) Coordinación obrero administración del enfoque
- d) Trabajo y responsabilidad compartida

10.2.1 Barreras en la administración de operaciones

- e) Falta de responsabilidades entre gerentes y obreros
- f) Lucha de contrarios por más producción entre obrero y administrador
- g) No existe departamentalización
- h) Falta política de salarios
- i) No hay capacitación
- j) Irresponsabilidad obrero de no cumplir
- k) No existen planes, metas, propósitos.

10.2.3 Escuelas diversas de la Administración Científica

Henry L. Gantt (1861 – 1919)

Padre de la gestión, un ingeniero mecánico al igual que Taylor, se le unió en la Midvale Steel Company en 1887. Lo acompañó en sus diversos trabajos hasta 1901, cuando formó su propia empresa de consultoría en ingeniería. Aunque apoyó vigorosamente las ideas de Taylor y realizó mucho trabajo de consultoría en la selección científica de los trabajadores y el desarrollo de sistemas de incentivos

mediante bonos, trabajo, salarios y beneficios.



El avance de cada uno de los trabajadores era calificado públicamente y registrados en las comunas individuales de las gráficas, en negro cuando el trabajador llegaba al parámetro y en rojo cuando no lo hacían. Además, Gantt fue el iniciador de las gráficas para calendarizar la producción; la “gráfica de Gantt” se sigue usando en nuestros días. De hecho, está traducida a ocho idiomas y se usa en todo el mundo, la humanización del trabajo.

Frank y William Gilbreth

Los Gilbreth fueron los primeros en utilizar películas de movimiento para estudiar los movimientos corporales y manuales. Inventaron un micro-cronómetro que registraba el tiempo a 1/2000 de segundos, los colocaban en el campo de estudio que estaban fotografiando, y así determinaron cuánto tiempo se tardaba un obrero para llevar a cabo cada movimiento. Así se podían identificar y eliminar los movimientos inútiles que no se percibían a simple vista. También resulta interesante que los Gilbreth llegaran a la conclusión de que no es la monotonía del trabajo lo que ocasiona tanto descontento en el trabajador sino, más bien, la falta de interés de la administración por los trabajadores.

10.3 TERORIA MODERNA DE LA ADMINSTRACION OPERACIONAL

Henry Fayol 1841-1925, La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas.

Fayol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada. Antes de Fayol, en general, se pensaba que los “gerentes nacen, pero no se hacen”. No obstante, Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez se entendieran sus principios fundamentales.

Los 14 principios de la administración de Fayol:

1. **División del trabajo:** cuanto más se especialicen las personas, tanto mayor será la eficiencia para realizar su trabajo. El epítome de este principio es la línea de montaje moderna.
2. **Autoridad:** los gerentes deben guiar órdenes para que se hagan las cosas. Aunque su autoridad formal les otorgue el derecho de mandar, los gerentes no siempre lograran la obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal (por ejemplo, la experiencia pertinente).
3. **Disciplina:** los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y los acuerdos que rigen a la organización. Según Fayol, la disciplina es resultado de líderes buenos en todos los estratos de la organización, acuerdos justos (como las disposiciones para recompensar resultados extraordinarios) y sanciones impuestas, con buen juicio, a las infracciones.
4. **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona. Fayol pensaba que si un empleado dependía de más de un gerente, habría conflictos en las instrucciones y confusión con la autoridad.
5. **Unidad de dirección:** las operaciones de la organización con el mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente y con un solo plan. Por ejemplo,

el departamento de personal de una empresa no debe tener dos directores, cada uno con una política diferente de contratación.

6. **Subordinación del interés individual al bien común:** en cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización entera.

7. **Remuneración:** la retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.

8. **Centralización:** al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza. Fayol pensaba que los gerentes deben cargar con la responsabilidad última, pero que al mismo tiempo deben otorgar a sus subalternos autoridad suficiente para realizar su trabajo debidamente. El problema radica en encontrar el grado de centralización adecuado para cada caso.

9. **Jerarquía:** la línea de autoridad de una organización, en la actualidad representadas por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.

10. **Orden:** los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado. Las personas, sobre todo, deben realizar los trabajos u ocupar los puestos más adecuados para ellas.

11. **Equidad:** los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.

12. **Estabilidad del personal:** las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.

13. **Iniciativa:** los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

14. **Espíritu de grupo:** cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión. Según Fayol, incluso los pequeños detalles podrían alentar el espíritu. Por ejemplo, sugería que se usara la comunicación oral, en lugar de la comunicación formal escrita siempre que fuera posible.

10.3.1 Funciones básicas

Fayol dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se

denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.
3. C. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones, Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas,
7. Proceso administrativo

Para aclarar lo que son las funciones administrativas Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo). Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

- a) **Planear:** Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- b) **Organizar:** Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
- c) **Dirigir:** Guiar y orientar al personal.
- d) **Coordinar:** ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
- e) **Controlar:** Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

10.3.2 Otras escuelas de la administración.

Comportamiento Humano

La teoría de las relaciones humanas, desarrollada por Elton Mayo, Mary Parker y Hugo Munsterberg, surgió con los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

Para contrarrestar la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, iniciada con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

La integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención a nuevas formas de recompensas y sanciones no materiales, el estudio de los grupos informales y de la llamada organización informal, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones. Luz, ventilación, descanso físico, trato, enfermedades, ruido, accidentes, tedio y aburrimiento del trabajo.



No son factores materiales, si no psicológicos y sociológicos los que mas aportan al incremento en la productividad del trabajo.

Escuela Neo Humano Relacionista

Se debe analizar a las personas en su desarrollo laboral pero en forma individual, con mayor énfasis en sus necesidades, Herzberg, McGregor, Rensis Likert, Cris Arguiris.



Herzberg,

| Factores de higiene | Factores de motivación |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Política de la empresa.• Sueldo.• Relación con el supervisor.• Status laboral.• Beneficios y servicios sociales | <ul style="list-style-type: none">• El trabajo en sí.• Reconocimiento.• Responsabilidad (confianza).• Realizarse• Progresar profesionalmente. |

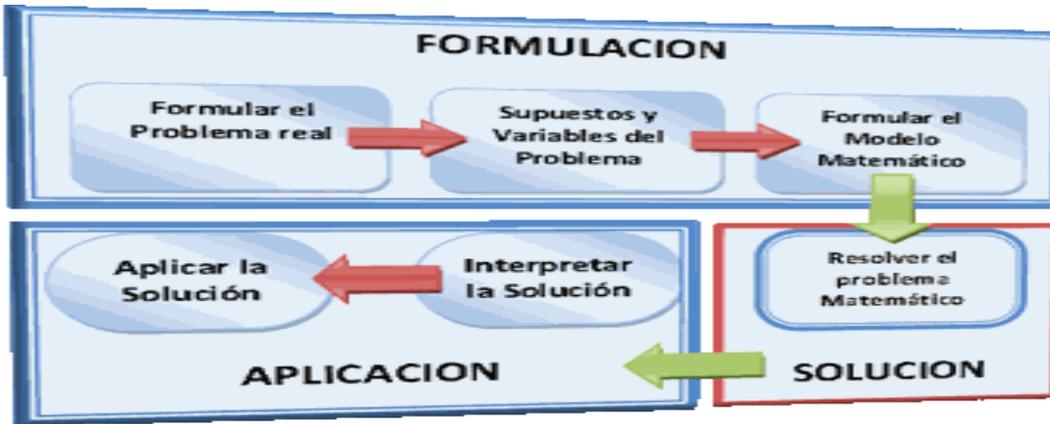
Mcgregor

| Teoría X | Teoría Y |
|--|---|
| Las personas son perezosas e indolentes | Las personas se esfuerzan física y mental y les gusta estar ocupadas. |
| Las personas rehúyen al trabajo. | El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar. |
| Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras. | Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos. |
| Las personas necesitan ser controladas y dirigidas. | Las personas pueden automotivarse y autodirigirse. |
| Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa. | Las personas son creativas y competentes. |

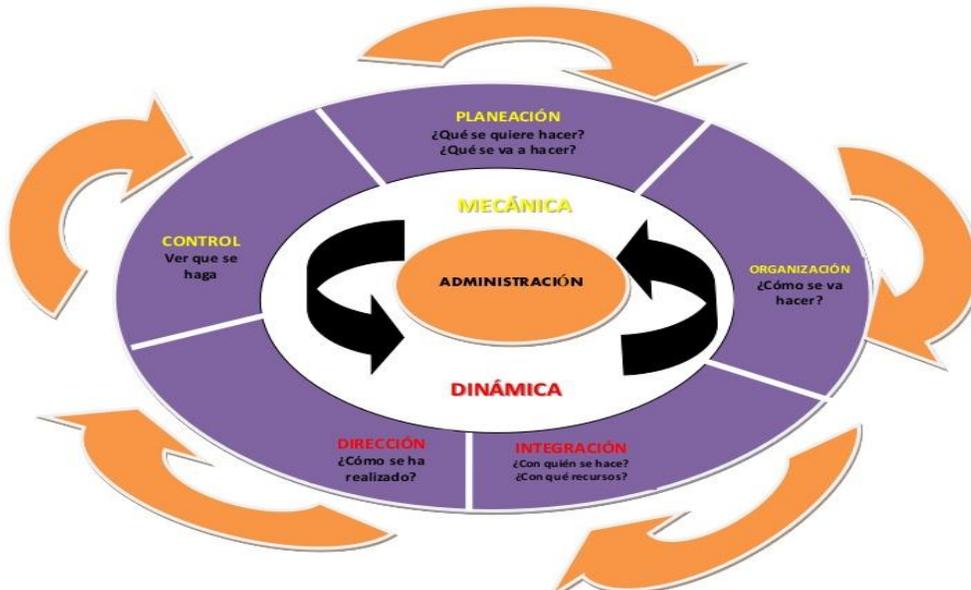
Escuela de la matemática

La teoría matemática aplicada a problemas administrativos es más conocida como Investigación de Operaciones. Aunque esta denominación esté consagrada universalmente, es muy genérica. Pese a la teoría matemática no es propiamente una escuela bien definida, es una tendencia muy amplia que se encuentra en muchos autores, cuyo número de seguidores y defensores es cada vez mayor. La teoría matemática hace énfasis en el proceso decisorio y lo trata de modo lógico y racional mediante un enfoque cuantitativo y determinista.

La Investigación de Operaciones (IO) es una de las alternativas de los métodos cuantitativos, de enorme aplicación en la administración, a través de variadas técnicas como la teoría de juegos, la teoría de las colas, la teoría de los diagramas, la programación lineal, la probabilidad y estadística matemática, y la programación dinámica.



2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO



FUNCIONES BASICAS DE LA ADMINISTRACION

Teoría clásica de la administración



2.1 LA PLANEACION

2.1 LA PLANEACION

Es el proceso por el cual se obtiene una visión del futuro, en donde es posible determinar y lograr los objetivos, mediante la elección de un curso de acción, es decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos hasta dónde queremos ir.

2.1.1 Importancia

- a. Los directores y mandos medios saben a dónde van.
- b. Proyecta situaciones favorables o desfavorables.
- c. Reduce al máximo los riesgos de fracaso.
- d. Los planes proporcionan las normas de control.
- e. Sin planes los administradores no pueden controlar.

2.1.2 Principios de la planeación

1. Contribución al objetivo, los planes y acciones hacia los objetivos, este principio establece que debe existir una coherencia entre cada plan y sus planes derivados en forma tal que todos contribuyan al objetivo general de la organización
2. Factibilidad, claros, , alcanzables y verificables.
3. Logro, Cualquier plan o acción debe orientarse al objetivo.
4. Eficiencia de los Planes, se mide cuanto contribuye al propósito y a los objetivos, al menor costo.
5. Preeminencia de la planeación, Antecede a las etapas sin plan no hay nada.
6. Flexibilidad, minimiza perdidas en eventos inesperados
7. Amplitud, Va dirigida a todos los niveles y colaboradores de la organización.

2.1.3 Tipos de planes

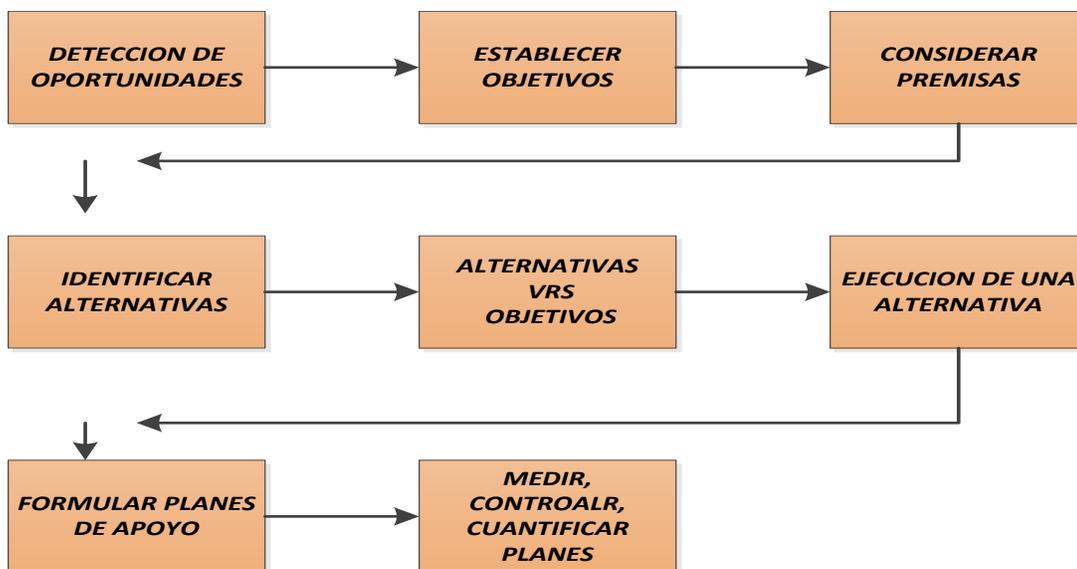
1. **Propósitos o misiones,** identifican la función básica o tarea de una empresa o dependencia o de cualquier parte de ella, producción, salud, educación, en ámbito general, USAC, asignada por la sociedad.
2. **Objetivos,** son los fines a donde se encaminan las actividades de toda la organización, puede ser cuantitativa o cualitativa, hacia a donde queremos llegar y nos hace diferentes.
3. **Estrategias;** determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de líneas de acción, así como la asignación de recursos para la consecución de la metas.
4. **Políticas;** Son declaraciones o ideas generales que guías o encauzan los razonamientos cuando existe duda en la toma de decisiones, de ventas, compras, contrataciones.
5. **Procedimientos;** Establecen un método obligatorio para el manejo y ejecución de actividades, guías y que dan la secuencia cronológica y lógicas, que se sale de las unidades o depts. administrativos. Ej. La política de vacaciones de los empleados cada año, pero el procedimiento indica que se hace para su autorización.
6. **Reglas;** Acciones específicas requeridas o la ausencia de acciones, sin permitir ninguna discreción, la cual administrativa se puede hacer o no.
7. **Programas;** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, proyecciones financieras, para llevar a cabo una actividad o fin, lo determina los presupuestos.
8. **Presupuestos;** Instrumento fundamental de planeación, Es una herramienta que proyecta resultados esperados que se expresa en términos numéricos,, o sea un programa expresado en números, medio razonable de control.

PROPOSITO, MISION,
VISION,
ESTRATEGIAS,

PROCEDIMIENTOS, PRESUPUESTOS, PROGRAMAS, REGLAS

2.1.4 Pasos de la Planeación;

Se consideran como de aplicación general, pero uno debe de apropiarlo a la necesidad, y es flexible.



1. Estar al tanto de las oportunidades; mercado, competencia, FODA
2. Establecer objetivos y metas; En donde quieres estar, quienes queremos ser, primero la empresa y después cada unidad administrativa.
3. Las premisas o contexto interno/externo; son suposiciones que nos marcan de cómo podrían operar los planes, pronósticos, políticas básicas y planes de la empresa.
 - a. Que mercados
 - b. Volumen de ventas
 - c. Costos
 - d. Salarios
 - e. Impuestos y privilegios
 - f. Ambiente político, social, económico etc.
4. Ver alternativas; más prometedoras para lograr objetivos, considerar las más viables, como las más limitadas.

5. Evaluar y comparar alternativas; Cual es mejor para alcanzar objetivos y al menor costo.
6. Tomar una decisión y adoptar una alternativa; Elegir el curso de acción a seguir, toma de decisiones.
7. Formular planes de apoyo; Materiales, suministros, equipos y/o RR HH
8. Expresar los planes en números; montos, ventas, compras, gastos, productos basados en estados financieros, P y G, Balance, fuentes y usos.

PLANEACION ESTRATEGICA

Elementos

1. **Misión:** es la razón de ser de la empresa. También se dice que es la labor, el encargo o servicio especial que una empresa se propone lograr hacia el largo plazo. Por ejemplo, la misión de una universidad es la formación superior, enseñanza y la investigación.
2. **Visión:** es la capacidad administrativa de ubicar a la empresa en el futuro, en dónde deseamos estar de aquí a cinco años. Por ejemplo, un Banco puede tener como visión "ser la empresa líder en la prestación de servicios financieros en toda Europa".
3. **Objetivos:** son el resultado que se espera obtener, y hacia el cual se encaminan los esfuerzos conjuntos, los cuales están en armonía con la Misión y Visión. Por ejemplo, un objetivo de una empresa comercial puede ser aumentar las ventas del año 2004 con respecto a las del 2003. Los objetivos se pueden ser de corto plazo (hasta un año), mediano plazo (de 1 a 3 años) y largo plazo (más de 3 años).
4. **Metas:** los diferentes propósitos que se deben cumplir para lograr el objetivo. Las metas son fines más específicos que integran el objetivo de la empresa deben darse en valores numéricos. Por ejemplo, para la empresa comercial que desea incrementar sus ventas, una meta podría ser capacitar al equipo de vendedores durante los primeros dos meses del año 2004, con lo que se busca alcanzar el objetivo planteado.
5. **Políticas:** son guías o lineamientos de carácter general por escrito obligatorio, que indican el marco dentro del cual empleados de una empresa pueden tomar decisiones, usando su iniciativa y buen juicio. Por ejemplo, competir en base a precios en el mercado.

6. **Reglas:** son normas precisas que regulan una situación en particular. Acá se exponen acciones u omisiones específicas, y no dan libertad de acción. Ejemplos de este tipo son "no fumar", "no ingerir alimentos en este sitio", etc.
7. **Estrategias:** la acción de proyectar a un futuro esperado y los mecanismos para conseguirlo, y hacer que el futuro de la organización se comporte como se determinó. Se puede decir entonces que estrategias son los cursos de acción, preparados para enfrentarse a las situaciones cambiantes del medio interno y externo, a fin de alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, una estrategia podría ser "realizar investigaciones de mercado permanentemente, y proveer de eficiente información al equipo de venta, a fin de aumentar las ventas".
8. **Programas y/o Planes:** son planes por escrito que comprenden objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, reglas, asignación de funciones y recursos, y las acciones necesarias para alcanzar los objetivos, estableciendo el tiempo necesario para la ejecución de cada una de las etapas de operación.
9. **Presupuestos:** es un plan que representa las expectativas para un período futuro, expresados en términos cuantitativos, tales como dinero, horas trabajadas, unidades producidas, etc. Los presupuestos pueden ser de Operación (ventas, producción, inventarios, etc.) y Financieros (de efectivo, de capital, estados financieros pro forma, etc.).
10. señalan una **serie de labores concatenadas** que deben realizarse de acuerdo a una secuencia cronológica, para alcanzar los objetivos preestablecidos. Un ejemplo de este tipo de planes es el procedimiento que se lleva a cabo para el pago de sueldo a los empleados.

11. **Diagnostico situacional** aplicaciones FODA. Ver contenido.

TIPOS DE PLANEACION (Estratégica y Táctica).

Planificación Estratégica.

La planificación estratégica permite la toma de decisiones a largo plazo. Aquí se deben tomar en cuenta: los cambios en el entorno, la capacidad de la empresa y el clima organizacional.

Tienen como propósito establecer o actualizar la misión y los objetivos generales de la empresa. Es muy útil para el desarrollo de nuevas aptitudes y procedimientos para enfrentar la ruta a seguir en el futuro.

Entre las etapas formales de la planificación estratégica se encuentran:

- a) Identificación de las estrategias actuales.
- b) Identificación de las metas estratégicas potenciales.
- c) Selección de metas estratégicas.
- d) Evaluación y ejecución de las estrategias.

Planificación Táctica.

Es un proceso anual/mensual que guía hacia el logro de los objetivos propuestos en los programas de la empresa a corto y mediano plazo.

- a) Planes tácticos son de corto plazo y en ocasiones mediano plazo.
- b) los tácticos son específicos.
- c) planes tácticos tienden a reflejar las metas.

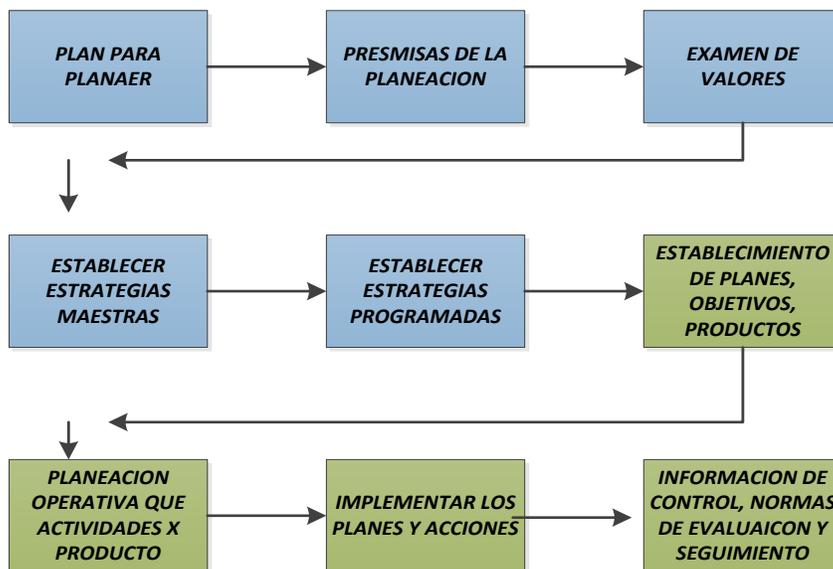
Algunas diferencias entre los planes estratégicos y tácticos son:

1. El plazo, los planes estratégicos implican el largo plazo, en tanto que los planes tácticos son de corto plazo, y en ocasiones mediano plazo.
2. El alcance, ya que los planes estratégicos son más generales, en tanto que los tácticos son específicos.
3. Independencia, ya que los planes tácticos tienden a reflejar las metas y los planes estratégicos la misión de la empresa.
4. En la teoría la planeación estratégica es engañosamente sencilla, consiste en analizar la situación actual y la prevista, determinar la

dirección de la empresa y encontrar los medios para materializar la misión.

PROCESO DE IMPLEMENTACION DE AL PLANEACION ESTRATEGICA

Aunque los pasos de la formulación de una estrategia varían, el proceso gira, por lo menos conceptualmente, en torno de los elementos fundamentales siguientes:



1. **El Perfil de la Empresa** es el punto de partida para la determinación del lugar en el que se encuentra la compañía y del sitio al que debería llegar. Así, los administradores directores determinan el propósito básico de la empresa, y clarifican la orientación, por medio de la visión y sus valores. El propósito básico constituye la misión, es la respuesta a la pregunta sobre cuál es nuestro negocio.
2. **Establecimiento de Objetivos:** Los objetivos principales son el destino al que se dirigen las actividades de la empresa.-
3. Análisis del **Ambiente externo** presente y futuro: Es preciso valorar los peligros y oportunidades del ambiente externo, presente y futuro. Esta evaluación se centra en la situación competitiva así como en los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, también se examinan los avances tecnológicos, productos y servicios del mercado y otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa .

4. Análisis del **Ambiente Interno**: De manera similar, el ambiente interno de la empresa debe estudiarse y valorarse con respecto a sus recursos, fortalezas y debilidades de investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores internos que son importantes para la formulación de una estrategia y que deben evaluarse incluyen a los recursos humanos y recursos financieros, así como a la imagen de la compañía, estructura y ambiente de la organización, sistema de planeación y control, y relaciones con los clientes.
5. Desarrollo de **alternativas estratégicas** sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno.
6. **Selección de estrategias**: Las estrategias tienen que ser evaluadas cuidadosamente para hacer una elección. Las opciones estratégicas se deben considerar a la luz de los riesgos que se corren con una decisión particular.
7. **Pruebas de correspondencia y planeación de contingencias**: El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica son las pruebas de correspondencia y la preparación de planes de contingencias. En todas las fases del proceso de planeación estratégica, son esenciales las pruebas de correspondencia. Por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores parezca rentable, los ejecutivos pueden decidir en contra debido a que en su sistema de valores se condenan las bebidas alcohólicas. Ya que el futuro no puede predecirse con certeza, se deben preparar planes de contingencias. Por ejemplo, se puede preparar una estrategia con el supuesto que el producto nacional bruto puede aumentar 3% anualmente durante los siguientes tres años. También puede hacerse un plan de contingencia en el que se contemple una recesión mayor.

LABORATORIO PLANEACION ESTRATEGICA
EL EXTERMINADOR

La empresa EL EXTERMINADOR se formo cuando las líneas de varias empresas formaron un consorcio a finales de la década de los 50, la competencia se hizo muy fuerte y dio como resultado la pérdida de participación en el mercado, el deterioro del servicio y una menor rentabilidad, como la partida de los RR HH. El ambiente externo se distinguía por los altos precios del combustible y los crecientes costos, una disminución de la demanda de servicios y la guerra de los precios, como la carga tributaria, asimismo, el deseo de empresarios y turistas de viajar a otros continetes.

Para tomar decisiones inteligentes es necesario que todos los empleados del consorcio estén informados. El Gerente General dedico gran cantidad de tiempo a comunicar las metas y las estrategias en forma tal que fueran comprensibles para todos sus empleados, gerentes y no gerentes. Por ejemplo, una de las acciones que se tomo que su servicio se identifique como lo ideal para el hombre de negocios, con servicio mejorado, vuelos a tiempo, buena comida y comodidad. Por otro lado da importancia al turista, al que se ofrece tarifas mas bajas y mejor servicio, tarifas bajas, descuentos en el precio por pago de contado, descuentos compra de tres o más boletos, además el pago de contado en varios pagos.

Retroalimenta el gerente que ellos tienen la razón de ser de brindar servicio de transporte aéreo a hombres de negocios y familias, dentro del área centro americana de la mejor calidad y al mejor precio, esperando que con lo planteado la empresa pueda situarse como a líder del servicio que presta a nivel de centro América y el Caribe para el año 2015. Dentro de los recursos proyectados que necesita para operar se encuentran humanos Q. 50,000.00, materiales Q. 25,000.00, equipos de transporte Q. 500,000.00, servicios básicos Q. 5,000.00, gastos imprevistos Q. 5,000.00, para lo cual elabora el reporte de actividades a desarrollar cronológicamente así, julio publicidad, agosto adquisición de los recursos, septiembre evolución del avance de lo planteado en las políticas y estrategias, octubre consolidación de lo planteado, noviembre modificación a ajuste, diciembre cierre del ejercicio fiscal.

1. Para lo cual se le pide, formule un diagnostico situacional de la empresa
2. La Misión
3. La Visión
4. Las estrategias
5. Las políticas de ventas y mercado
6. El presupuesto
7. El programa o plan de actividades

TECNICAS DE PROGRAMACION

1. Gracias a la investigación científica todas las ciencias han ido conformando las diversas teorías que las integran, así como sus postulados y principios. La ciencia administrativa no es la excepción. Desde hace varias décadas diversos estudiosos de la materia han realizado los estudios pertinentes cuyas conclusiones han delimitado el campo de estudio de esta ciencia y la siguen conformando.
2. En el desarrollo de cada una de las fases del proceso administrativo todo gerente utiliza la investigación como una de las herramientas más imprescindibles para resolver los numerosos problemas a los que se enfrentan en la conducción de las empresas o cualquier otro tipo de organización.
3. La investigación en la administración es el estudio controlado, empírico y crítico de fenómenos de interés para quienes toman decisiones administrativas.
4. Una programación es un esquema donde se establecen la secuencia de actividades que han de realizarse para alcanzar determinado objetivo, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

GRAFICA DE GANNT

Es la que más se utiliza para desarrollar una programación. Su uso e interpretación estará de acuerdo con el criterio que se utilice, con el grado de profundidad y con el tipo de actividad a que se refiera.

En esencia y en su más simple formulación, es una gráfica de barras en la cual el tiempo está representado en el eje horizontal y las actividades a programar se enlistan en el eje vertical. El tiempo que debe durar cada una de las actividades se representa por una barra dibujada horizontalmente en el renglón correspondiente a la actividad y a través de ella se ilustra el tiempo que comprende el inicio y culminación de la misma.

DIAGRAMA DE GANTT.

| ACTIVIDADES | TIEMPO DE DURACION. | | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|--|
| | ABRIL | | | | MAYO | | | | JUNIO | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| Programar jornadas de alfabetización tecnológica a usuarios. | | | | | | | | | | | | | |
| Verificar el estado de los equipos informáticos. | | | | | | | | | | | | | |
| Gestionar recursos para el mantenimiento y reparación de las P.C. | | | | | | | | | | | | | |
| Realizar mantenimiento a las P.C. | | | | | | | | | | | | | |
| Facilitar talleres a usuarios tecnológicos de la Institución. | | | | | | | | | | | | | |
| Jornada de cierre de proyecto en la Institución. | | | | | | | | | | | | | |

1. Método del Camino Crítico:

Otra técnica de programación utilizada lo constituye el denominado Método del Camino Crítico -CPM-, el cual constituye un diagrama de red que describe la secuencia de actividades necesarias para completar un proyecto y el tiempo relacionado con cada actividad. Para comprender cómo se formula es necesario identificar los elementos que la integran y que son:

1)Evento: Es un indicador de inicio y final de cada actividad, también encadena dos o más actividades, es decir, que puede ser final de una actividad e inicio de otra. Cabe mencionar, que el evento no consume tiempo. Los eventos se numeran de tal forma que el número mayor corresponde al evento final y el menor al evento inicial. Se representa como un círculo.

2) **Actividad:** Es una unidad de trabajo del proyecto dentro de la red, interesa el tiempo que consume, aunque se puede indicar los otros recursos consumidos. Se dibuja como una flecha simple indicando el sentido u orientación.

3) **Actividad Ficticia:** Sirve para indicar la secuencia obligada entre dos eventos, no consume tiempo ni recursos; sirve para hacer un diagrama comprensible. Se representa como una flecha discontinua.

4) **Actividad en Ruta Critica:** Es una unidad de trabajo y recursos (igual que la actividad normal), pero conforma la secuencia de un camino cuyos tiempos no permiten de holguras.

Reglas de Diagramación

1. Toda red empieza en un evento inicial y termina en un evento final.
2. Todos los eventos deben estar relacionados en la red.
3. Entre dos eventos solo puede haber una actividad.
4. En una red no puede existir circuitos cerrados (círculos viciosos o loops)

Calculo de Tiempos en una Red (procedimiento):

1. Se copian los tiempos debajo de la actividad, especificando que es recurso tiempo, ya que puede también indicarse en dicho espacio otros recursos.
2. Se dibuja una "T" invertida en cada evento, donde se registraran los tiempos acumulados.
3. El cálculo, del tiempo mínimo, se inicia colocando tiempo acumulado "0" en la parte izquierda de la "T" del primer evento.
4. Se calcula el tiempo de cada evento sumando el tiempo acumulado anterior más el tiempo de la actividad.
5. El tiempo acumulado en el último evento es el tiempo total de la red.
6. Para determinar el tiempo máximo de cada evento, se procede a restar a partir del tiempo total, el tiempo de cada actividad, colocando tal operación en la parte derecha de la "T".

Consideraciones: •

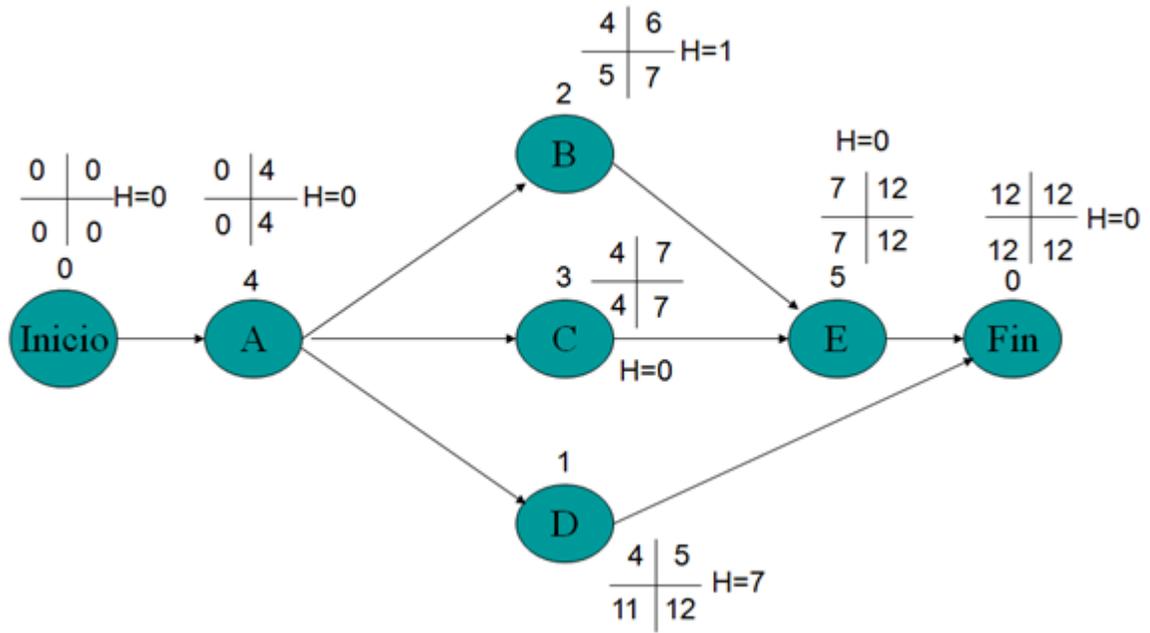
- Cuando se procede al cálculo del tiempo total (parte izquierda de la "T")
- a) a un evento, en el que confluyen dos actividades, se toma como tiempo al evento, la que de él mayor resultado.
 - b) Cuando se procede a establecer el tiempo máximo de un evento, en el que confluyeron dos actividades, por lo que se generan dos rutas, se toma el tiempo menor.
 - c) La ruta crítica está dada, en aquellas actividades cuyos tiempos: mínimo y máximo son iguales, es decir que tienen los mismos valores en la T (izquierda y derecha).
 - d) Para validar los cálculos, deberá utilizarse el cuadro de cálculo de holguras.

CASO PRÁCTICO DE TECNICA DE PROGRAMACION GANTT Y CPM

La constructora los mismos clavos, ha dado inicio a la construcción de un proyecto habitacional ubicado en la USAC, destinado a los decentes que laboran en la misma, para lo cual está haciendo estudios de la ruta crítica y tiempos de duración de la construcción de las viviendas, para lo cual cuenta con la siguiente información y ha programado sus actividades de la manera siguiente; Como toda obra ha estimado para la primera actividad 4 semanas de duración sin trabajar sábado y domingo y días festivos, una vez terminada la primera considera dar inicio a otras tres actividades casi de manera simultánea como lo son la segunda plomería y electricidad 2 semanas; la tercera techos 3 semanas, la cuarta pintura exterior 1 semana. Para la quinta actividad estima conveniente que estén concluidas la plomería y electricidad y la puesta de los techos o sea la segunda y tercera actividad. PASAR A TABLA

Para lo cual le solicita que elabore la Gráfica de Gantt y la gráfica de la ruta crítica como sus holguras.

| Activ | Descripción | Predecesor | Durac. (sem) |
|-------|------------------------|------------|--------------|
| A | Cimientos, paredes | - | 4 |
| B | Plomería, electricidad | A | 2 |
| C | Techos | A | 3 |
| D | Pintura exterior | A | 1 |
| E | Pintura interior | B, C | 5 |



| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
|-----------|-------------|--------|--------|---------|--------|---------|---------|
| | | | (5-3) | GRAFICA | (7-3) | GRAFICA | (7-5) |
| | | | MAXIMO | | MINIMO | | HOLGURA |
| ACTIVIDAD | ANTECEDENTE | TIEMPO | I | F | I | F | |
| A | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 |
| B | A | 2 | 4 | 6 | 5 | 7 | 1 |
| C | A | 3 | 4 | 7 | 4 | 7 | 0 |
| D | A | 1 | 4 | 5 | 11 | 12 | 7 |
| E | B,C | 5 | 7 | 12 | 7 | 12 | 0 |

DIAGRAMA DE PROCESOS FLUJO

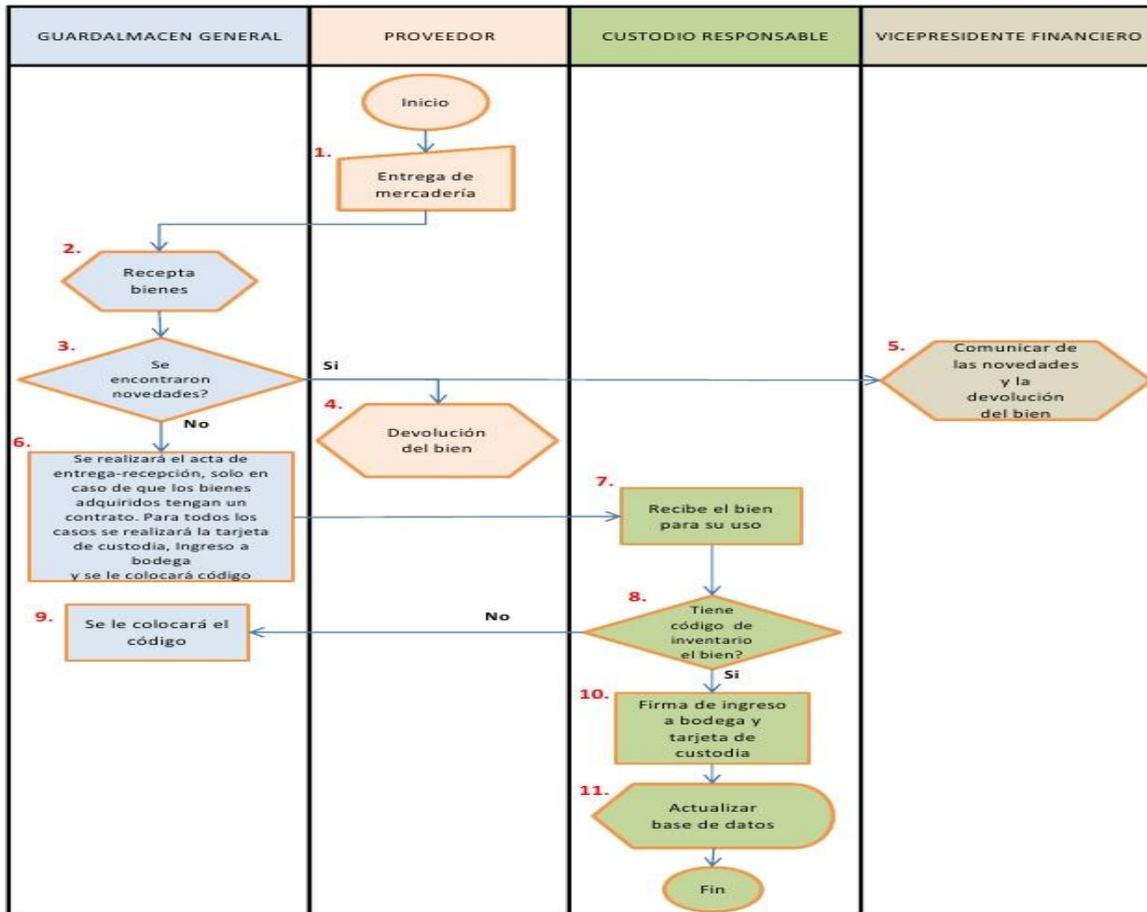
Un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene la ventaja de indicar la secuencia del proceso en cuestión, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución, es **decir**, viene a ser la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo.

| Actividad | Definición | Símbolo |
|-----------------------------|--|---|
| <i>Operación.</i> | Ocurre cuando un objeto esta siendo modificado en sus características, se esta creando o agregando algo o se esta preparando para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. |  |
| <i>Transporte.</i> | Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección. |  |
| <i>Inspección.</i> | Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cantidad de cualesquiera de sus características. |  |
| <i>Demora.</i> | Ocurre cuando se interfiere en el flujo de un objeto o grupo de ellos. Retrazando el siguiente paso planeado. |  |
| <i>Almacenaje.</i> | Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos por movimientos o usos no autorizados. |  |
| <i>Actividad combinada.</i> | Cuando se desea indicar actividades conjuntas combinada por el mismo operario en el mismo punto de trabajo, los símbolos empleados para dichas actividades (operación o inspección) se combinan en el círculo inscrito en el cuadro. |  |

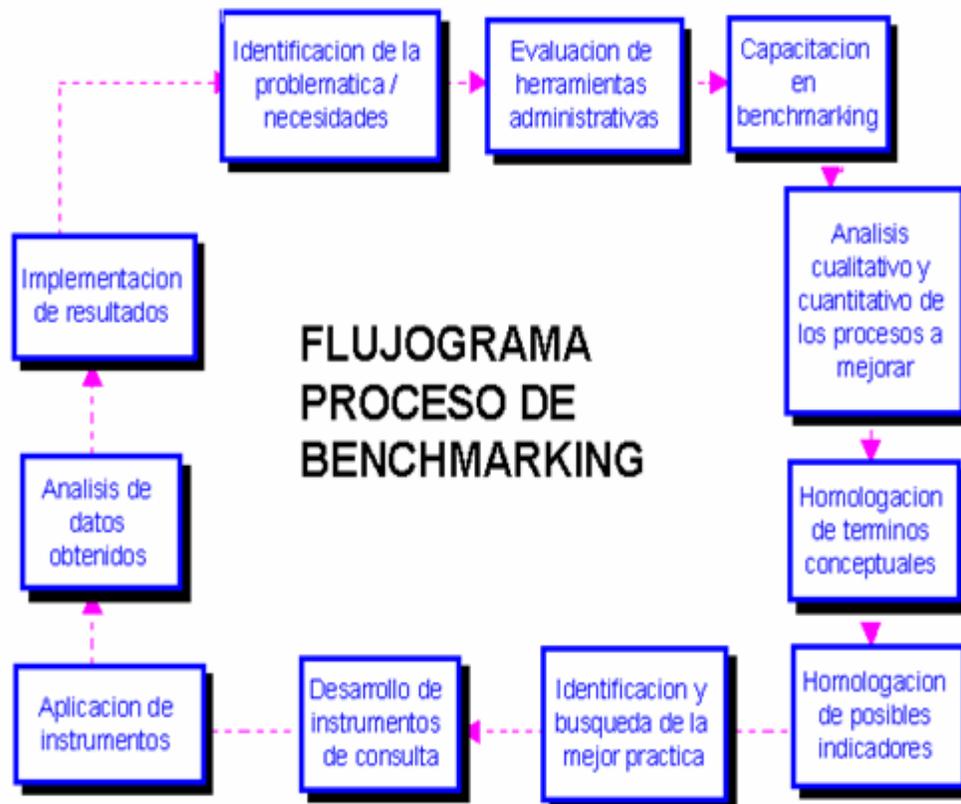
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES
DIAGRAMA DE BLOQUES



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL
 UNIDAD DE CONTROL DE ACTIVOS FIJOS
 FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO PARA EL INGRESO A BODEGA/COMPRA DE BIENES

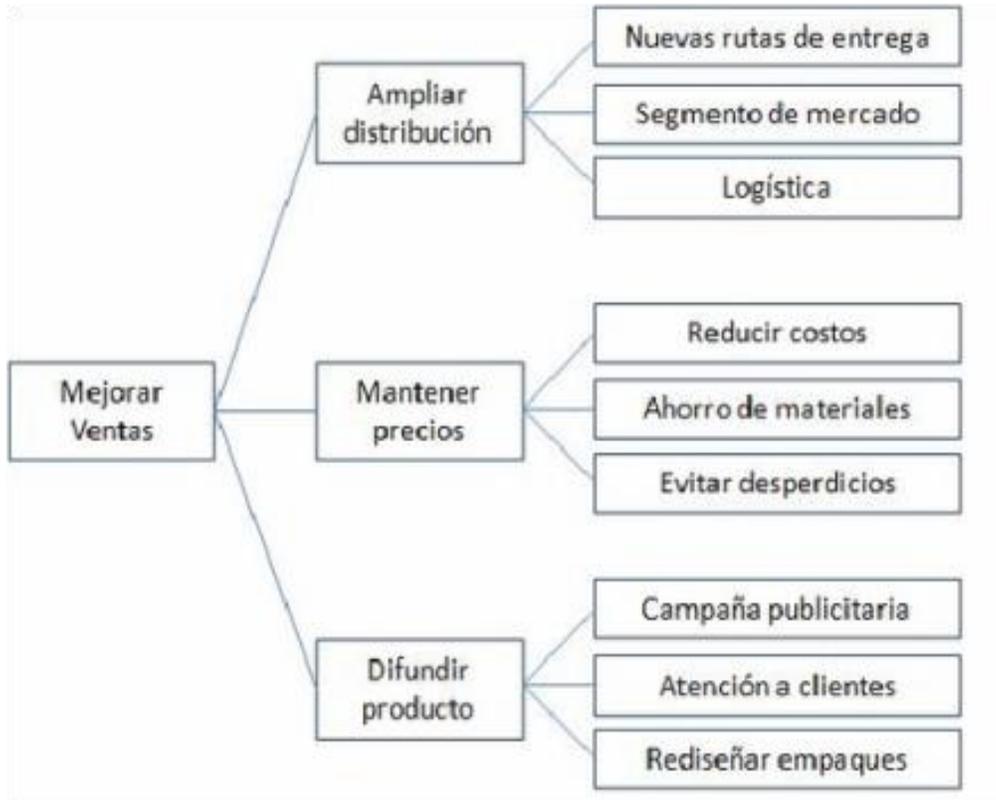


REFERENCIA: ART. 7, 8, 9 Y 10, DEL REGLAMENTO PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS BIENES DE LARGA DURACIÓN DE ESPOL (REGLAMENTO 4111)



Benchmarking es el proceso de obtener información útil que ayude a una organización a mejorar sus procesos. Esta información se obtiene de la observación de otras instituciones o empresas que se identifiquen como las mejores (o suficientemente buenas) en el desarrollo de aquellas actuaciones o procesos objetos de interés. Benchmarking no significa espiar o sólo copiar. Está encaminado a conseguir la máxima eficacia en el ejercicio de aprender de los mejores y ayudar a moverse desde donde uno está hacia donde quiere estar.

DIAGRAMA DE ARBOL



LA ORGANIZACIÓN

Es determinar todas las actividades, funciones, o tareas que se desarrollan en una empresa, agrupándolas en diferentes áreas, a la cual se le asignará un administrador, y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas, a fin de optimizar los recursos y lograr los objetivos de una forma eficiente.

Es el proceso de analizar y considerar las actividades propuestas en el proceso de planeación operativa, agruparlas para que integren funciones formales, asignarle un director y velar para que se relacione o comuniquen con el resto de funciones para lograr objetivos.

PRINCIPIOS

- a. Unidad de objetivo; Este principio se refiere a que todas las actividades establecidas en la organización deben estar relacionadas con los objetivos y propósitos de la empresa. Esto nos dice que la existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar los objetivos establecidos y no se deben hacer gastos innecesarios en puestos que no contribuyen en nada a lograr
- b. Eficiencia de la organización; si está estructurada para dar asistencia al logro de los objetivos empresariales con mínimo de costos.
- c. Tramo de control; existe un límite en el número de personas que un individuo puede manejar eficientemente, debe haber un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de manera que este pueda realizar sus funciones con eficiencia. Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, con el fin de asegurar que no esté sobrecargado y pueda, en determinado momento.

- d. Responsabilidad y autoridad; Esto se refiere a que a cada grado de responsabilidad debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. Por ejemplo, no se le puede hacer responsable de un trabajo a una persona, sino se le otorga la autoridad para poder realizarlo; y de igual manera, no se le puede dar autoridad a un empleado, sobre determinado trabajo, sino se le hace responsable por los resultados.
- e. Unidad de mando; Este principio establece que, al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe; y los subordinados no deberán reportar más de un superior porque si el empleado recibe órdenes de más de un solo jefe, esto solo le ocasionara confusión, ineficiencia y fuga de responsabilidad.
- f. Delegación con base en resultados, debe ser clara y adecuada para garantizar el logro de los objetivos esperados.
- g. Equilibrio; los principios y técnicas deben de adoptarse equitativamente
- h. Flexibilidad; las decisiones y ejecución de actividades se deben ajustar a los objetivos y no radicales.
- i. Concesión de Liderazgo; Entre más libertad tenga la estructura y las funciones sean más delegables, mas ayudara a desarrollar los liderazgos de los gerentes.

EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Es la manera o alcance o el sueño que funcione en una organización para que se plasme los objetivos, se ordene y ubiquen las actividades y funciones como lo que debe ser, se encuentran 3 factores esenciales.

Complejidad,
Formalización,
Centralización.

ETAPAS DE LA ORGANIZACION

a) División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Jerarquización: se refiere a la disposición de funciones por orden de rango, grado o importancia.

Departamentalización: es la división o agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas con base en su similitud.

Descripción de funciones, actividades y responsabilidades: es la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarias para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera.

b) Coordinación

Se refiere a sincronizar y armonizar los esfuerzos, las líneas de comunicación y autoridad deben ser fluidas y se debe lograr la combinación y la unidad de esfuerzos bien integrados y balanceados en el grupo social.

O sea ordenar adecuadamente las funciones de las unidades de una organización y las relaciones de autoridad para lograr en forma armoniosa el objetivo general.

- a. El jefe ordena una silla de madera cuatro patas ovaladas
- b. El operador solicita cuatro sillas ovaladas
- c. El diseñador ordena para el día 4 una silla para las oficinas ovaladas
- d. Orden del cliente fue cuatro sillas con asientos ovalados.

LA DEPARTAMENTALIZACION

Cabe destacar que cada organización tiene su forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo. Este proceso de agrupar individuos en unidades o departamentos distintos para facilitar el logro de las metas organizacionales es lo que Robbins (1996, p.345), denomina "departamentalización". En este propósito, los autores clásicos argumentaban que las actividades de la organización deberían ser especializadas y agruparse en departamentos. La división del trabajo crea especialistas que necesitan coordinación, que la misma se logra a través de reglas y procedimientos derivados de la planeación.

Funcional, agrupa las actividades análogas, según su función primordial.

Por productos, es característica de organizaciones que fabrican diversas líneas de productos, se hace de acuerdo a un producto o grupo de productos relacionados entre si.

Geográfica o por territorios, se da en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones o de personal es muy grande.

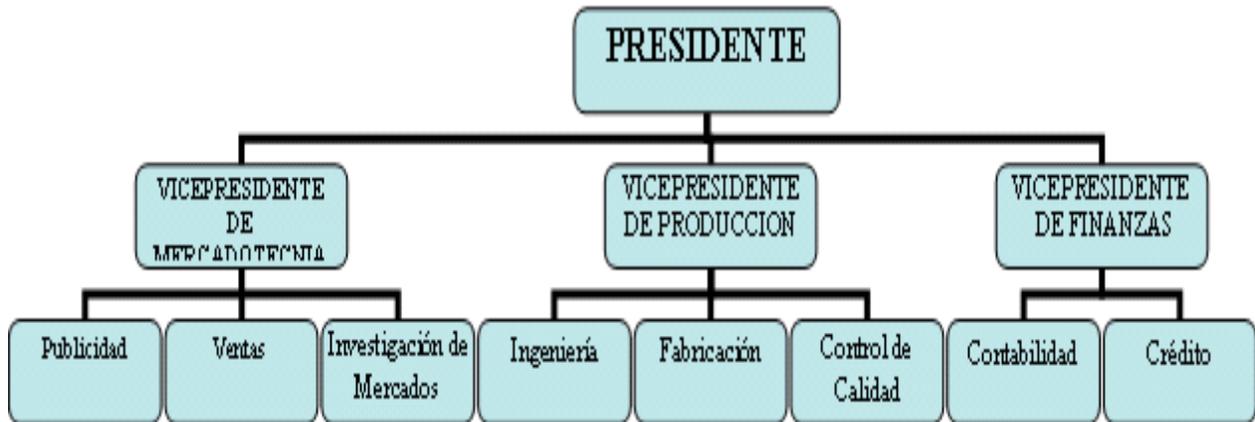
Clientes, el interés principal es servir a distintos compradores, empresas comerciales

Por proceso o equipo, sirve de base para crear unidades departamentales, sobre todo si es menos costoso, ahorra tiempo. Secuencia, tiene niveles intermedios o Inferiores.

DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCION DE LA EMPRESA

Fue promovida por los autores clásicos, es la más común de las organizaciones, haciendo que el método o los métodos utilizados reflejaran el agrupamiento que mejor contribuyera a la consecución de los objetivos de la organización y a las metas de las unidades individuales. Ocurre cuando las unidades de la organización se definen por la naturaleza del trabajo. Aunque se puede usar distintas terminologías, la mayor parte de las organizaciones tienen tres funciones básicas: Producción, ventas y finanzas, la ventaja principal de la

departamentalización funcional es que permite la especialización dentro de las funciones

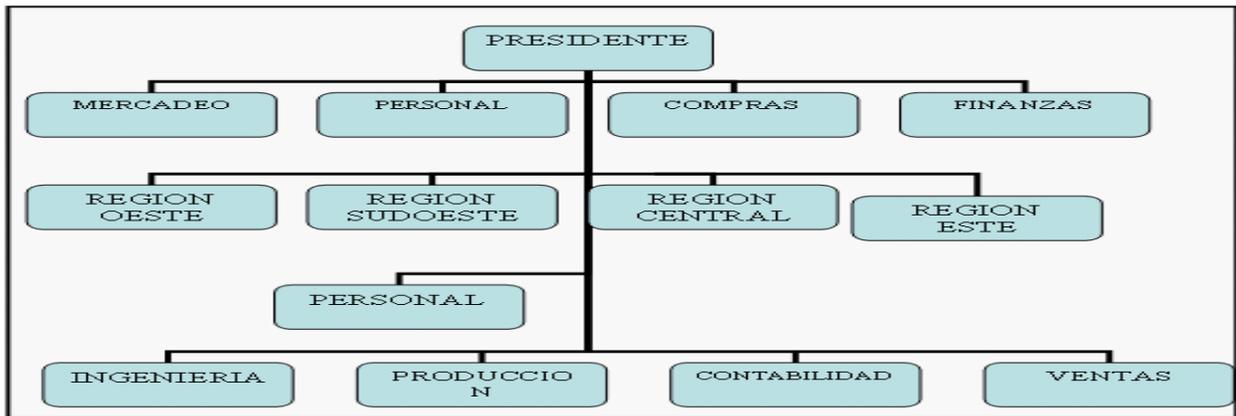


-VENTAJAS; reflejo lógico de las funciones, mantiene el poder y prestigio de las funciones principales, principio de especialización, simplifica la capacitación, fuerte control de la dirección.

-DESVENTAJAS; reduce énfasis hacia los objetivos a cumplir, disminuye coordinación entre funciones, la responsabilidad de ganancias se le atribuye a la alta dirección, limita desarrollo de los administradores generales.

DEPARTAMENTALIZACION POR TERRITORIO O POR GEOGRAFIA:

Es especialmente atractiva para firmas de gran escala u otras cuyas actividades estén dispersadas física o geográficamente. Se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se usa en finanzas, porque usualmente está concentrada en las oficinas centrales. También muchas agencias de gobierno adoptan este tipo de organización para proporcionar servicios a toda la nación en forma simultánea.



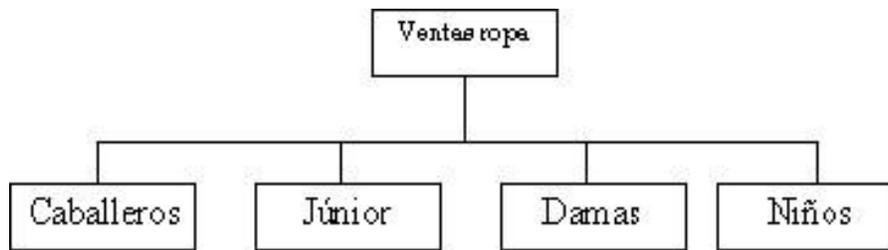
-VENTAJAS, las siguientes: Pueden obtenerse ganancias sobre la eficiencia inmediata, captando la buena voluntad de las personas de la localidad, el costo de las operaciones territoriales puede ser menor, lo que puede compensar cualquier aumento en el costo de la coordinación y en el control en oficinas centrales, la creación de muchas posiciones ejecutivas en niveles en los que la empresa puede darse el lujo de permitir que los empleados ganen experiencia.

-DESVENTAJAS, que requiere más personas con habilidades generales de gerente, tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional, por último; agrava los problemas de control de la alta dirección

DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTE:

El cliente es la clave para la forma en que se agrupan las actividades cuando las cosas que una empresa hace para él son administradas por un jefe de departamento.

A veces los productos pueden desarrollar mejor sus ventas cuando los clientes están clasificados sobre bases tales como edad, sexo e ingreso; por ejemplo, las grandes tiendas como SUPERMECADOS, se dividen en departamentos de damas, niños, caballeros, e incluso en departamentos de liquidación de mercancías para clientes de bajos ingresos.

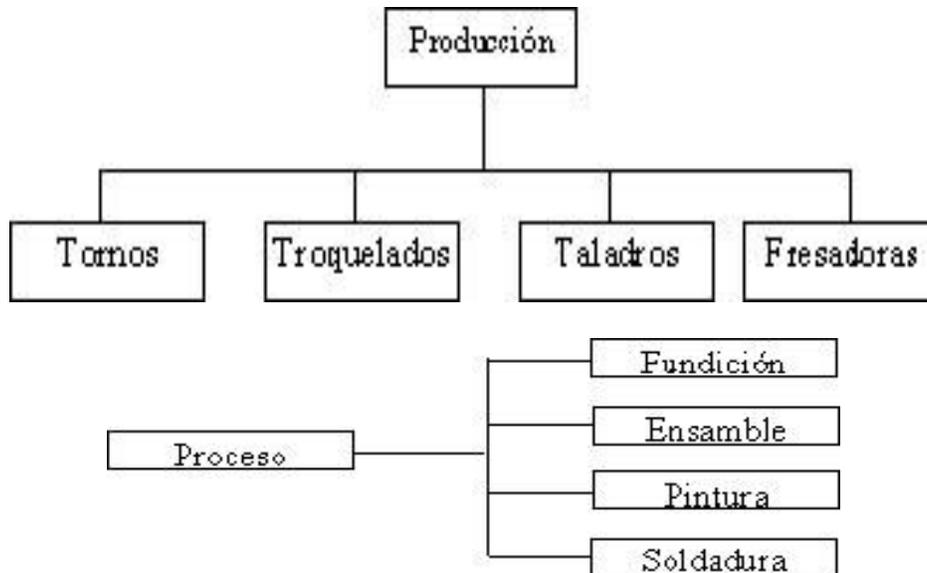


-VENTAJAS; Alienta la concentración en las necesidades del consumidor, les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo, adquiere destrezas en el área de la clientela.

-DESVENTAJAS: Hay dificultad en la coordinación de este tipo de departamentalización con los organizados sobre otra base, se da también una presión constante de los ejecutivos de los departamentos por cliente para que se brinde una atención particular; no se utiliza a plena capacidad la mano de obra especializada; en periodos de recesión algunos grupos de clientes tienden a desaparecer y en etapas de expansión, tienen un desarrollo desigual.

DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO O EQUIPO

En la industria, el agrupamiento de equipos en distintos departamentos reportará eficiencia y ahorro de tiempo; así como también en una planta automotriz, la agrupación por proceso.



UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

Unidad que no obstante estar integrada a una organización grande, se considera independiente pues por su parte busca promover y enfocar en el mercado un producto o una línea de producto y administrarlo como si se tratara de una empresa u organización independiente, propia misión, propósitos, administra sus recursos,

TIPOS DE ORGANIZACIÓN O AUTORIDAD

Lineal o militar

Esta centralizada en una sola persona y se da en pequeñas empresas.

Ventajas:

Mayor facilidad en la toma de decisiones y en su ejecución.
No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

Es rígida e inflexible.
La organización depende de hombres clave, provocando trastornos.
No fomenta la especialización.
Los ejecutivos saturados de trabajo, no realizan funciones de dirección, solamente son operativos.

Funcional o de Taylor

Consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número de funciones.

Ventajas:

Mayor especialización.
Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
La división del trabajo es planeada.
El trabajo manual se separa del intelectual.
Disminuye la presión sobre un solo jefe.

Desventajas:

Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad.

Linea funcional

Se combinan los dos tipos de organización, aprovechando las ventajas y evitando las desventajas inherentes a cada una.
Conserva de la organización lineal o militar la autoridad que se transmite a través de un solo jefe. Y de la funcional, la especialización de cada actividad en una función. Este tipo de organización es el más utilizado en la actualidad.

Staff

Surge como consecuencia de las grandes organizaciones y del avance de la tecnología, contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Ventajas:

Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.

Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad, y la especialización Staff.

Desventajas:

Ha confusión sino son bien definidos los deberes y responsabilidades de la asesoría.

Por comités

Asignarlos diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen para discutir y resolver los problemas que se les encomienden; se da en combinación con otro tipo de organización. Hay comités directivos, ejecutivos, de vigilancia, consultivos, etc.

Ventajas:

Las soluciones son más efectivas.

Se comparte la responsabilidad.

Permite que las ideas se fundamenten.

Se aprovecha al máximo la experiencia.

Desventajas:

Las decisiones son lentas.

Es difícil disolverlos.

Los gerentes se desligan de la responsabilidad.

Matricial

Matriz, de Parrilla, de Proyecto o Administración de producto. Se abandona el principio de unidad de mando. Requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Ventajas:

Coordina la mejora de productos como los objetivos del departamento.

Propicia la comunicación interdepartamental entre las funciones y los productos.

Permite cambiar de una tarea a otra.

Favorece el intercambio de experiencias.

Desventajas:

Confusión acerca de quien depende de quién.

Da lugar a la lucha de poder.

Supone perdidas de tiempo.

Resistencia al cambio.

AUTORIDAD Y PODER

PODER: Concepto mucho más amplio que el de autoridad, es la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

☞ **AUTORIDAD:** En una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas.

☞ **FUENTES DE PODER:**

PODER DE EXPERTO

Es aquella influencia que uno obtiene como resultado de su experiencia, habilidad especial o conocimiento.

PODER REFERENTE O DE REFERENCIA

Se basa en la identificación con una persona que tiene los recursos o rasgos que uno cree son deseables, surge de la admiración de otro y del deseo de ser como esa persona.

PODER DE RECOMPENSA:

El poder también puede ser producto de la capacidad de una persona para otorgar recompensa.

PODER COERCITIVO

Es el de castigar, ya sea despidiendo a su subordinado o negando el reconocimiento de sus méritos.

PODER LEGÍTIMO O DEL PUESTO

Es idéntico a la autoridad, representa el poder que uno recibe como resultado de su posición en una jerarquía formal. Si bien la autoridad en una organización es el poder para ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente se deriva del poder del puesto, o poder legítimo.

CONCEPTOS AUTORIDAD

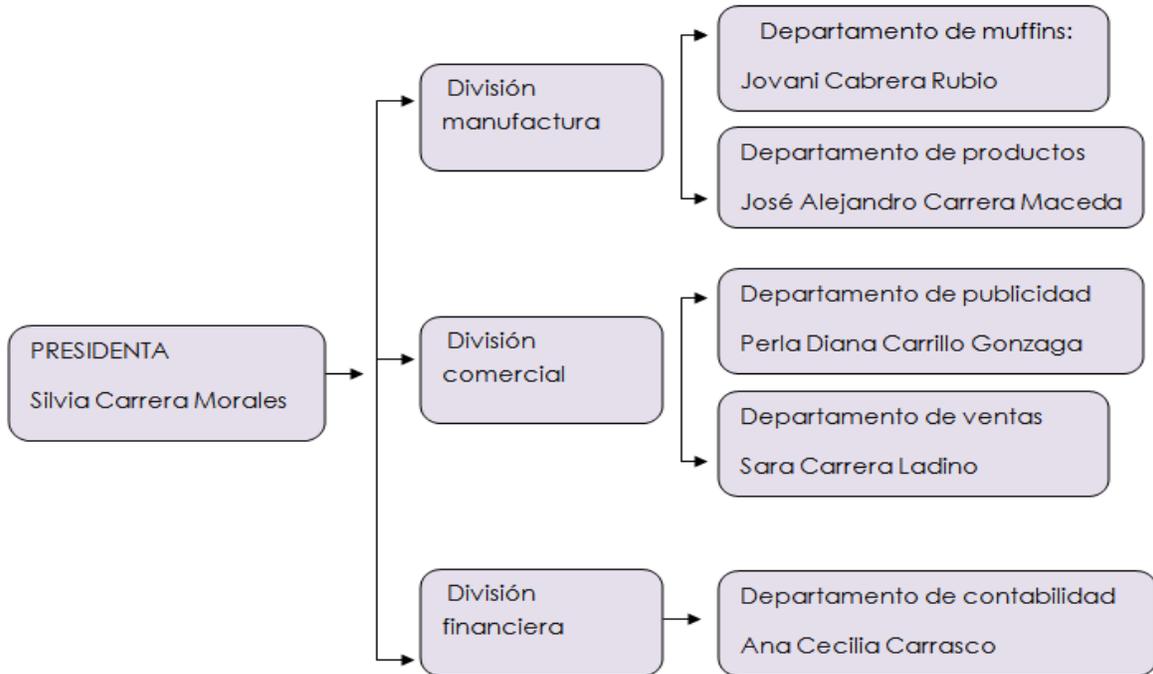
LINEAL MILITAR de arriba hacia abajo, poder concentrado en el de arriba

-Vertical

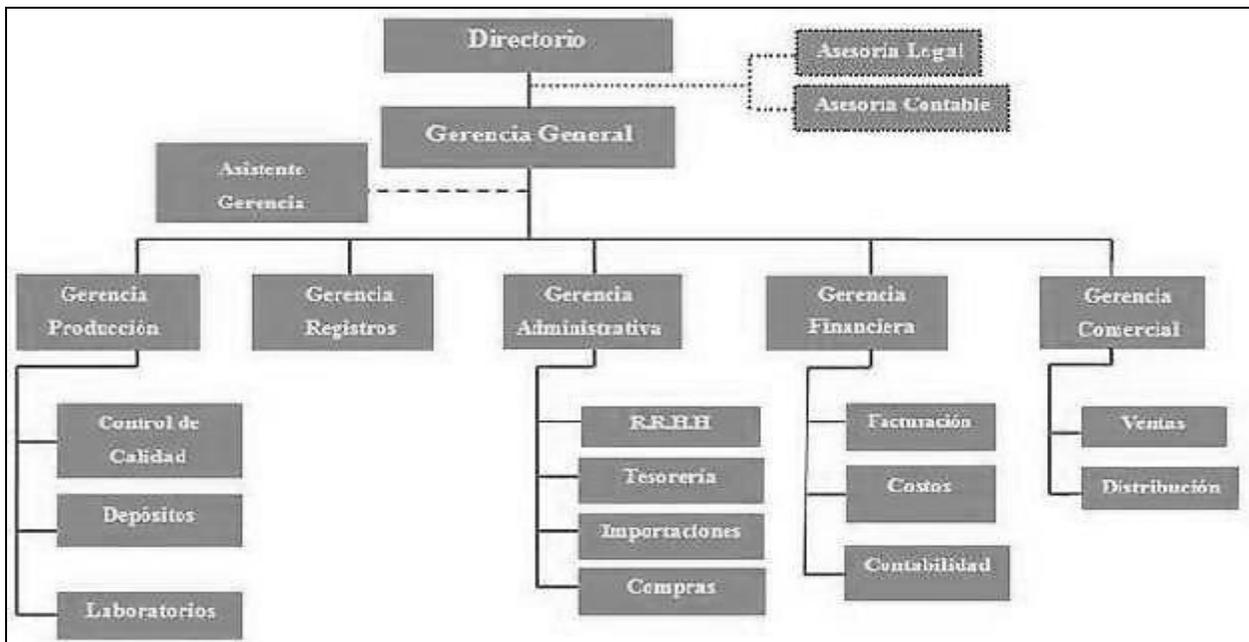
-Funcional vertical



-Horizontal vertical



-Vertical funcional staff



-CIRCULAR

-FUNCIONAL O STAFF



CASO PRACTICO DEPARTAMENTALIZACION

Tomando como base los conceptos expuestos en clase del curso de Administración¹, elabore, lea analice y elabore lo siguiente:

1. Diseñe el organigrama vertical de la estructura adoptada.
2. Identifique los tipos de departamentalización existentes, definiéndolos
3. Indicar que tipo de sistema de organización se aplico y definirlo.

Innovaciones Inc. es una industria que produce y distribuye diferentes líneas de maquinarias y que por la actual situación del precio del petróleo y sus derivados se encuentra en ventaja ante sus competidores, por contar con productos de buena calidad, bajos precios y de mucha economía en el consumo de energía eléctrica, lubricantes y combustibles, y conluyo modificar su estructura organizacional así:

Decidió instalar su centro de ensamble en los linderos de la Colonia Ayúdame a vivir, procediendo a lo siguiente: estructuró la División de Producción, considerando que la misma deberá contar con los departamentos de Montaje y Mantenimiento, pero con el objetivo de realizar posibles cambios y adaptaciones a sus actuales modelos creó la Sección de Calidad, así como otra Sección de Innovación, las cuales dependerán directamente del Departamento de de Investigación y Desarrollo, el que a su vez lo subordinó a la misma División de Producción. El Departamento de Montaje fue organizado con secciones según cada producto y cada uno de ellos cuenta con las Unidades de maquinas, eléctricos y acabados.

EL DIEÑO LABORAL

Consiste en combinar tanto las tareas como las responsabilidades al rededor de las unidades más pequeñas de una estructura organizacional, los puestos, con el objeto de que las personas que las ocupen contribuyan a la consecución de los objetivos establecidos

- I. Manuales de puestos y perfiles
- II. Se debe considerar aspectos como;
- III. Habilidades y conocimientos,
- IV. Que tarea
- V. Valor de peso
- VI. Retroalimentación
- VII. Tipo de dirección horizontal o vertical

Análisis de puestos,

Es el procedimiento a través del cual se estudian las partes de un puesto, referente a deberes, naturaleza, y tipo de personas que deben de ser contratadas para ocuparlos. Se estudian actividades, periódicas, eventuales, tipo de instrumento o maquina a utilizar, cantidad de tiempo invertido, etc...

1. Manual de Descripción Técnica de Puestos

| | |
|--|---|
| UBICACION ADMINISTRATIVA: Coordinación Financiera | |
| TITULO OFICIAL: Profesional Jefe II /Coordinador Financiero | PUESTO FUNCIONAL: Coordinador Financiero |
| JEFE INMEDIATO SUPERIOR: Gerente General | SUBALTERNOS: Encargados de: Presupuesto, Contabilidad, Tesorería y Activos Fijos. |
| PUESTOS QUE PUEDE REEMPLAZAR: | PUESTOS QUE PUEDEN REEMPLAZARLO: Encargado de Presupuesto |

PROPOSITO

Dirigir, controlar, planificar, administrar y supervisar las actividades y operaciones que se realizan en el Departamento Financiero.

ATRIBUCIONES

1. Coordina y supervisa las actividades que realiza el personal a su cargo e informa al gerente general sobre las actividades que realiza la coordinación a su cargo.
2. Vela que las atribuciones, políticas, procedimientos y normas a cargo de las unidades administrativas y financieras sean ejecutadas de conformidad a lo establecido en las leyes, reglamentos, normas y procedimientos, circulares y otro instrumento de aplicación, cual sea el caso.

RELACIONES DE TRABAJO

Tendrá relación directa Externa con el Ministerio de Agricultura Ganadería y Alimentación, Ministerio de Finanzas Públicas, contraloría General de Cuentas de la Nación y otras que por naturaleza del puesto sean de su competencia; Internas con los Coordinadores Administrativo, Logística y Técnico Legal y personal subalterno.

AUTORIDAD

La autoridad será sobre los jefes y personal de las secciones de la Coordinación Financiera.

NIVEL ACADEMICO

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

- Tener aprobado el octavo semestre de una carrera a fin de las Ciencias Económicas.
- Conocimiento comprobable de la operatividad del Sistema Integrado de Administración Financiera.
- Conocimiento sólido en el área de presupuesto, contabilidad y tesorería como de inventarios.

REQUISITOS

- Conocimiento en la aplicación de leyes aplicables al Sector Público.
- Manejo de computadora
- Conocimientos Especiales: Ley del Instituto Nacional de Comercialización Agrícola, Conocimiento elevado de la Ley de Contrataciones del Estado y su reglamento, Ley de lo Contencioso Administrativo, etc. Acuerdos y tratados vigentes en materia de administración Financiera y Administrativa del Sector Público.

DELEGACION DE AUTORIDAD (181)

La autoridad se delega cuando un superior le da a un subordinado libertad para tomar decisiones, bajo su responsabilidad.

PROCESO DE DELEGACION DE AUTORIDAD.

1. Resultados que se esperan del puesto
2. Asignación de deberes del puesto
3. Delegación de autoridad para lograr esos deberes
4. Hacer responsable a la persona que ocupa el puesto por la realización del trabajo
5. Tolerancia al error
6. Retroalimentar hasta lograr la especialización
7. Divulgación de la delegación a los subordinados y otros mandos

OTRAS FORMAS DE DELEGACION DE AUTORIDAD

EMPOWERMENT

Significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en que se basa es que quienes se hallan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello. El sustento histórico de la idea del empowerment radica en las propuestas sobre sugerencias, enriquecimiento de funciones y participación de los empleados.

Tanto la delegación como el empowerment son cuestión de grado. Implican asimismo que empleados y equipos acepten la responsabilidad de sus acciones y tareas.

Esto puede ilustrarse de la siguiente manera:

- ☞ El poder debe ser igual a la responsabilidad ($P = R$).
- ☞ Si el poder es mayor que la responsabilidad ($P > R$), el resultado podría ser una conducta autocrática por parte del superior, a quien no se hace responsable de sus acciones.
- ☞ Si la responsabilidad es mayor que el poder ($R > P$), el resultado podría ser la frustración de los subordinados, dado que carecen del poder necesario para desempeñar las tareas de sus responsables.

Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados.

LA DESCENTRALIZACION ADMINISTRATIVA (otros textos)

Puede entenderse bien como proceso (desde lo centralizado) o como forma de funcionamiento de una organización. Supone transferir el poder, (y como tal, el conocimiento y los recursos) de un gobierno central hacia autoridades que no están jerárquicamente subordinadas. La relación entre entidades descentrales

son siempre horizontales no jerárquicas. Una organización tiene que tomar decisiones estratégicas y operacionales. Ej. Entidades descentralizadas con Ley propia

LA DESCONCENTRACION ADMINISTRATIVA (otros textos)

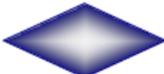
Proceso jurídico-administrativo que permite al titular de una institución, por una parte, delegar en sus funcionarios u órganos subalternos las responsabilidades del ejercicio de una o varias funciones que le son legalmente encomendadas, excepto las que por disposición legal debe ejercer personalmente, y por otra, transferir los Recursos presupuestarios y apoyos administrativos necesarios para el desempeño de tales responsabilidades, sin que el órgano desconcentrado pierda la relación de autoridad que lo supedita a un órgano central, Ej. Renap, Mini munis, bancos, MINEDUC, etc.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

SIMBOLOGÍA DE FLUJOGRAMAS

Son figuras que se utilizan para representar en forma gráfica los procedimientos de las actividades realizadas por cada puesto de trabajo, para facilitar la comprensión de los mismos, los cuales se describen a continuación:

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

| DESCRIPCIÓN | SIMBOLOGÍA |
|--|---|
| INICIO/FIN Indica el inicio y el fin de un procedimiento. |  |
| OPERACIÓN Representa los pasos más importantes de un procedimiento. |  |
| DOCUMENTO Se utiliza para simbolizar un documento, formulario impreso, libro, etc. |  |
| DECISIÓN Indica cuando debe continuar o no un procedimiento (si o no). Por lo general, a la derecha se coloca la acción positiva y hacia la izquierda la acción negativa. |  |
| INSPECCIÓN Es la acción de revisar la operación para autorización o comprobación de los datos. Ocurre cuando se chequea, verifica, revisa o examina un item respectivo de calidad y/o cantidad de expediente y no se modifica. |  |
| ARCHIVO DEFINIDO Sirve para simbolizar el archivo de un expediente en forma definitiva o sea que ya su trámite ha concluido. |  |
| TRASLADO Es la acción de enviar documentos a correspondencia. |  |
| CONTINUA EN OTRA PÁGINA Sirve para indicar la continuación de la gráfica en otra página. |  |
| VIENE DE OTRA PÁGINA Sirve para representar la entrada de la gráfica de otra página. |  |

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

| | |
|--|-----------------------------------|
| INSTITUTO NACIONAL DE COMERCIALIZACION AGRICOLA - INDECA- | CODIGO: IND-ADM-01 |
| Proceso: ADMINISTRATIVO | Fecha revisión: 16/09/2006 |
| PROCEDIMIENTO: Requisiciones de Almacén | |
| BASE LEGAL: Normas de control interno y reglamentos de control de inventarios emitidos por el Ministerio de Finanzas Publicas | |
| OBJETIVO: El objetivo de Almacén y suministros, es tener buen control de los materiales, suministros, útiles de oficina y demás enseres adquiridos por el INDECA, para mantener existencias, contribuyendo así al buen funcionamiento de las diferentes áreas de la Institución. | |

NORMAS:

1. Todas las compras que se realizan, sin excepción alguna se registran e ingresan al Almacén, para que sean operadas en las tarjetas kárdex, autorizadas por la Contraloría General de Cuentas.
2. Todas las facturas que se ingresan al Almacén deben estar firmadas por el Jefe Financiero y la persona responsable de la compra.
3. Los departamentos deben solicitar en forma escrita sus requerimientos y necesidades al Departamento Administrativo.
4. La sección de almacén y Suministros proporcionará lo solicitado en un máximo de 24 horas si hay en existencia, a través de formulario D.O.13.
5. En caso de no haber existencias de lo solicitado, el encargado de almacén elaborará el pedido a la proveeduría para realizar la compra correspondiente.
6. El encargado de almacén realizará reportes de egresos de almacén y de papelería y útiles de oficina en forma individual, de saldos anteriores, ingresos, egresos y saldo al último día de cada mes.

| No. | Descripción | Responsable |
|------------|---|----------------------------|
| 1 | Presenta solicitud de materiales y suministros a la Coordinación Administrativa con el formulario de requisición firmado y sellado | Responsable de cada unidad |
| 2 | Verifica existencia de los materiales y suministros a despachar, si cuenta con ellos prepara despacho, o de lo contrario traslada a encargado de compras para ver la posibilidad de iniciar proceso de compra de lo que no se tiene | Encargado de Almacén |
| 3 | Con la requisición autorizada procede a efectuar los registros en el Kardex y prepara la entrega de los materiales y suministros, lo cual coordina con la unidad solicitante | Encargado de Almacén |

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

| | | |
|---|--|----------------------|
| 4 | Actualiza disponibilidades de los bienes a su cargo y detecta stock de los mismos, luego informa de deficiencias al Coordinador Administrativo | Encargado de Almacén |
| 5 | Archiva y ordena documentos de legitimo abono | Auxiliar de Almacén |

I. LOS TECOMATES

Los Tecomates Inc. es una industria que produce y distribuye diferentes líneas de maquinarias y que por la actual situación del precio del petróleo y sus derivados se encuentra en ventaja ante sus competidores, por contar con productos de buena calidad, bajos precios y de mucha economía en el consumo de energía eléctrica, lubricantes y combustibles.

Convencida de la calidad de mano de obra del trabajador guatemalteco, ha centrado su atención en instalar una fábrica de ensamble y distribución en nuestro territorio, considerando introducir inicialmente sus productos, la económica “Los Tecomates” con un motor de 1500 centímetros cúbicos y de vida útil 100 años.

La Gerencia General decidió instalar su centro de ensamble en los linderos de la Colonia Ayúdame a vivir, procediendo a departamentalizar de la manera siguiente: estructuró la División de Producción, considerando que la misma deberá contar con los departamentos de Montaje, Investigación y Desarrollo, y Mantenimiento; el departamento de Montaje fue organizado con las secciones de Unidades de diseño, eléctricos y acabados.

Debido a los resultados de un estudio de mercado, Los Tecomates Inc. comprobó que sus productos serán solicitados y adquiridos por mercados de diferentes municipios del departamento de Guatemala, por lo que determinó la necesidad de desconcentrar al Departamento de Mantenimiento, creado para el mismo las secciones de atención sur, centro y norte. Con el propósito de agilizar las entregas de las unidades recibidas para su mantenimiento, determinó para las secciones de mantenimiento la creación de turnos de trabajo, de acuerdo a sus políticas y de las jornadas laborales que determina nuestra legislación, estructurando unidades de servicio diurno y nocturno.

Para el mejor control de sus funciones, Los Tecomates Inc. creó la Unidad de Auditoría Interna, con función de asesoría a la Gerencia General.

Se solicita: Elaborar un organigrama vertical

Elaborar un organigrama horizontal

Encerrar en un círculo e identificar los tipos de departamentalización elaborados.

Que líneas o niveles de autoridad se presentan

Diseñe el manual del puesto de donde usted trabaja

Diseñe un procedimiento que desarrolla en su trabajo.

INTEGRACION (Koontz)

Definición

Es el proceso de proveer a la organización del recurso humano necesario para que esta cumpla con desarrollar las acciones básicas para la consecución de los objetivos, función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización, a través de una adecuada y efectiva selección de personas que han de ocupar los puestos dentro de la estructura, más amplio, es reunir todos los elementos materiales, económicos, técnicos, tecnológicos y humanos necesarios para alcanzar los objetivos.

Elementos de la integración

1. **Recursos humanos:** Son las personas que trabajan en una organización o para la realización de las actividades.
2. **Recursos materiales:** Son los bienes tangibles, propiedad de la empresa, que se utilizan para producir los bienes y servicios. Este elemento incluye:
3. **Recursos Financieros:** Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta una organización
4. **Recursos Técnicos:** Son los bienes intangibles que sirven como herramientas e instrumentos que auxilian en la coordinación de los recursos humanos, materiales y financieros.

Principios

1. Objetivo de Objetivo; garantizar que los espacios de la organización queden ocupados por personal calificado, capaz y dispuestos a ocuparlos.
2. Integración; entre más definida sea la definición de roles, sus requisitos, las técnicas de evaluación, y capacitación mayor será la calidad administrativa.
3. Definición del puesto; la descripción técnica del puesto debe ser precisa, conocido como la definición funcional.

4. Evaluación administrativa, entre más claros son los objetivos del puesto, son verificables con mayor precisión.
5. Competencia abierta; la entidad debe estar comprometida con la competencia de los puestos, sobre calidad y cumplimiento de los objetivos.
6. Capacitación y desarrollo continuo; la empresa debe estar comprometida con la excelencia administrativa, cuya base será el cumplimiento de objetivos y programas por medio de la capacitación, de tipo al puesto y de formación.
7. La importancia de la introducción adecuada. El momento en que el elemento humano ingresa a la empresa es trascendental, pues de él dependerán su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.
8. Implica seres humanos. El recurso humano es el principio más importante para la administración.

PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL

El punto de partida del STAFFING, es el conjunto de descriptores de puestos, especificaciones, perfiles desarrollado en el diseño laboral

Factores situacionales que afectan la integración

Dentro de los externos se pueden incluir escolaridad, relación social, leyes normas, políticas, oferta y demanda, el uso de tecnologías e idiomas, edad, sexo, entre varias.

Habilidades y características de los administradores

Para ser eficaces se necesitan varias habilidades, las que varían según el nivel o clase de organización.

- a) Analíticas y de solución de problemas. Los administradores deben identificar problemas, analizar situaciones complejas y al resolver los problemas encontrados, explotar las oportunidades que se presenten.
- b) Deseo de administrar, influir en otras personas y alcanzar objetivos.
- c) Comunicación y empatía, verbal, escrito, conferencias, inducciones
- d) Integridad y honestidad.
- e) Desempeño anterior como administrador.

Técnicas de Integración de Recursos Humanos

La integración hace de personas externas a la empresa, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de cinco pasos, que son:

La Planeación del Recurso Humano, se refiere en determinar el número de personas que se necesitan, así como las habilidades y destrezas que deben poseer tanto en el corto, como en el mediano y largo plazo. Esta etapa está relacionada estrechamente con los planes de crecimiento a largo plazo de la empresa.

Reclutamiento, es buscar candidatos interesados en trabajar en la empresa, es hacer un llamamiento general, convocatorias.

Selección, se refiere a la evaluación de capacidades, experiencias y habilidades de un candidato, en relación con un puesto, para elegir al más apto a desempeñar dicho cargo. Se hace a través de entrevista, pruebas de inteligencia, habilidades y aptitudes, test psicológicos, etc.

Contratación, es cuando se ha seleccionado a un candidato para su incorporación a la empresa. El contrato puede ser por un tiempo indefinido, si la plaza así lo amerita, o por un tiempo definido, cuando se va a realizar un proyecto cuya duración es limitada, o una obra, etc.

Inducción, se refiere al acoplamiento entre la persona que ingresa por primera vez a la empresa, y la organización. Esta se realiza a nivel de empresa en general, unidad orgánica en la que laborará y puesto de trabajo.

Evaluación, se realiza periódicamente evaluando el desempeño del personal, con el propósito de encontrar áreas deficitarias donde los empleados necesiten mejorar ó como mejoramiento continuo de los trabajadores.

Capacitación y desarrollo, con la cual se busca que el empleado se desenvuelva cada vez mejor en su puesto de trabajo, y que le permita ascender dentro de la empresa.

Mantenimiento del factor humano, acá debe determinarse mecanismos y medios para que los empleados no se retiren de la empresa, sino que vean en ésta una oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

Fuentes internas y externas.

Las fuentes internas constituyen los empleados que en este momento laboran en la empresa, y las fuentes externas para obtener recurso humano calificado lo componen la misma competencia, instituciones de colocación, etc.

Reclutamiento

Definición:

Deben distinguirse dos aspectos, las fuentes de reclutamiento y los medios de reclutamiento.

Fuentes de reclutamiento:

- a) Escuelas. (de educación superior, técnicas, comerciales)
- b) Bolsa de trabajo. (otras empresas, archivo de personal)
- c) Sindicatos. (provee todo el personal sindicalizado)
- d) Agencias de colocaciones. (onerosas o gratuitas)
- e) Personal recomendado. (por los propios trabajadores)
- f) La puerta de la calle. (Personal atraído por la fama de la empresa)

Medios de reclutamiento:

Los medios de reclutamiento pueden quitar o dar valor al personal que proporciona una fuente determinada.

- a) Una requisición adecuada al sindicato.
- b) La solicitud escrita personal u otras empresas
- c) El empleo de prensa, radio, televisión, etc.,

Selección

Aunque los medios usados y el orden en que se emplean suelen variar mucho, para acomodarse a las necesidades y condiciones de cada empresa, lo más usual es:

- a) Hoja de solicitud.
- b) Entrevista.
- c) Pruebas psicotécnicas y/o prácticas.
- d) Encuestas.
- e) Examen médico.

Contratación (Inducción)

En la contratación tenemos los siguientes tipos:

- a) La introducción general a la empresa. Suele llevarse a cabo en el departamento de personal, en él se hace firmar al solicitante el contrato de trabajo respectivo, se hacen las anotaciones necesarias en los registros, se toma su filiación, etc., se le da la bienvenida entregándole el manual del empleado donde se encuentran

resumidas las políticas de la empresa en materia de personal, historia de la organización, quienes la integran, qué produce, cuál es su organización, etc.

1. Suele terminarse con un recorrido por la planta, presentación personal con los principales jefes que ha de tratar y finalmente con su jefe inmediato.

b) En su departamento o sección. Se hará la explicación detallada de su trabajo a base de la descripción de puestos correspondiente, y la presentación a sus compañeros de trabajo, se le hará recorrer los sitios en que habrá de aprovisionarse de materia, entregar los productos terminados, rendir informes, cobrar su sueldo, etc.

Entrenamiento:

El programa de entrenamiento persigue el objetivo de asegurar que el personal este adecuadamente entrenado y contribuye no solamente a incrementar la cantidad y calidad de la producción, sino también la seguridad, la satisfacción en el trabajo y el ajuste personal de los empleados.

El entrenamiento podrá realizarse en:

- Las oficinas principales.
- Las sucursales.
- Las instituciones dedicadas a ofrecer cursos de adiestramiento.
- Los despachos profesionales.

Desarrollo de recursos humanos

Todo elemento que ingresa a una empresa necesita recibir un desarrollo de las aptitudes y capacidades que posea, éste desarrollo es perpetuo, pero se hace más necesario tratándose de trabajadores de nuevo ingreso.

El desarrollo de quienes ingresan a una empresa suele dividirse en:

- Capacitación de obreros y empleados.

- Capacitación de supervisores.
- Desarrollo de ejecutivos.

Todo supervisor requiere de dos capacitaciones diversas: la que necesita como técnico que va a dirigir un sistema especial de producción, ventas, servicios, etc.; y la que requiere para dirigir personal como jefe.

Se le da una formación personal por parte de los ejecutivos actuales para que vaya creando progresivamente el status que le dé sentimiento de adhesión a la empresa hasta hacer de él un buen ejecutivo.

Stress en la Administración

Es un fenómeno muy complejo, es la tensión que es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales o por procesos psicológicos, que es consecuencia de una acción externa, situación o suceso que impone demandas psicológicas y físicas excesivas sobre una persona.

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

EVALUACIÓN DE COMPAÑEROS Y AUTOEVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE UNIVERSITARIO

| | | |
|----------------------|--------|--------|
| Apellidos y Nombres: | | Firma: |
| Carné: | Salón: | Fecha: |

TÍTULO DEL TRABAJO A EVALUAR: _____

Cuadro de Referencia de Puntos:

| Número de Respuesta | Concepto | Descripción |
|---------------------|--------------|-------------------------------|
| 1 | Nunca | Ninguna vez |
| 2 | Casi Nunca | Algunas veces, pero muy pocas |
| 3 | Regularmente | La mitad de las veces |
| 4 | Casi Siempre | La mayoría de las veces |
| 5 | Siempre | Todas las veces |

TERCERA ETAPA, GRUPO: ORGANIZACIÓN

1) ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

| CARNE | APELLIDOS Y NOMBRES | Asistencia a reuniones programadas | Puntualidad en llegadas | Puntualidad en salidas |
|------------|----------------------------------|------------------------------------|-------------------------|------------------------|
| 1998-20901 | Ilicia Yohana Morán Dávila | | | |
| 1999-13944 | Víctor Manuel Macario de la Cruz | | | |
| 1999-23182 | Erick Antonio Ordoñez W. | | | |
| 2000-23657 | Cindy Vanessa López Mazariegos | | | |
| 2000-19143 | Carlos Alfredo Dubón Mazariegos | | | |
| 2001-15405 | Julio César Tzunux Ixcoy | | | |

2) TRABAJOS REALIZADOS

| CARNE | APELLIDOS Y NOMBRES | Elaboración de Trabajos asignados | Cumplimiento con contenidos asignados | Cakidad de la información proporcionada |
|------------|----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------------|---|
| 1998-20901 | Ilicia Yohana Morán Dávila | | | |
| 1999-13944 | Víctor Manuel Macario de la Cruz | | | |
| 1999-23182 | Erick Antonio Ordoñez W. | | | |
| 2000-23657 | Cindy Vanessa López Mazariegos | | | |
| 2000-19143 | Carlos Alfredo Dubón Mazariegos | | | |
| 2001-15405 | Julio César Tzunux Ixcoy | | | |

2) TRABAJO EN EQUIPO

| CARNE | APELLIDOS Y NOMBRES | Relación de trabajo con compañeros | Cooperación con la organización del trabajo | Cooperación en trabajos | Participación con opiniones |
|------------|----------------------------------|------------------------------------|---|-------------------------|-----------------------------|
| 1998-20901 | Ilicia Yohana Morán Dávila | | | | |
| 1999-13944 | Víctor Manuel Macario de la Cruz | | | | |
| 1999-23182 | Erick Antonio Ordoñez W. | | | | |
| 2000-23657 | Cindy Vanessa López Mazariegos | | | | |
| 2000-19143 | Carlos Alfredo Dubón Mazariegos | | | | |
| 2001-15405 | Julio César Tzunux Ixcoy | | | | |
| 2001-15930 | Glenda Olimpia Subuyuj Larios | | | | |
| 2001-17941 | Marilí Palma Solis | | | | |

Integración de Recursos Materiales y Tecnológicos (otros textos puede ser Benavides)

Es aquella que establece los objetivos y determina el curso de acción a seguir de los siguientes elementos.

1. Financieros
2. Instalaciones.
3. Equipo.
4. Materiales de producción.
5. Tecnologías

Técnicas fundamentales de la Administración de Recursos.

TECNICAS FINANCIERAS:

a) Para la adquisición de capitales y la estructura financiera.

1. Mercado de capitales y su operación.
2. Fijación de políticas financieras.
3. Emisión de acciones y obligaciones.
4. Fuentes de recursos externos.
5. Expansión financiera interna y externa.
6. Ampliaciones de capital.

b) Para el manejo financiero.

1. Rotación del capital.
2. Crédito y cobranzas.
3. Rotación de inventarios.
4. Programas de gastos.
5. Bienes raíces.
6. Control presupuestal.

PROCESO DE LA INTEGRACION DE RECURSOS

1. Detección necesidades Organizacionales
2. Localización de fuentes y medios de obtención Recursos
3. Adquisición de Recursos
4. Administración de Recursos

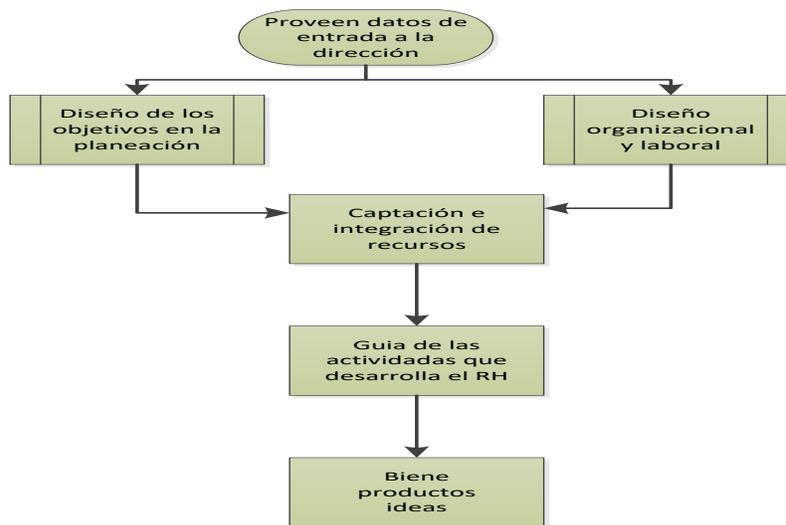
LA DIRECCION

Proceso de influir sobre las personas de tal modo que contribuyan a las metas de la organización y de los grupos, donde participan los factores de la dirección humanos, motivación, liderazgo y comunicación.

PRINCIPIOS

1. Armonía de objetivos
2. Motivación
3. Impersonalidad
4. Jerarquía
5. Resolución del conflicto
6. Aprovechamiento del conflicto

PROCESO DE DIRECCION



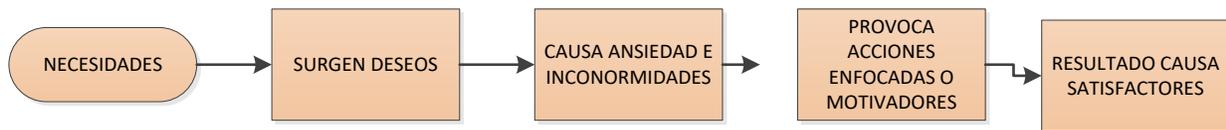
TOMA DE DECISIONES

La Dirección es el ejercicio y arte de tomar decisiones entre dos o más alternativas de solución buenas o malas, pero toma la responsabilidad en las organizaciones. Por lo tanto, es el acto más importante en la práctica gerencial, la toma de decisiones. Una decisión es una resolución o determinación final. También se ha definido como la selección de un curso de acción entre dos o más alternativas. Por medio de tres elementos o factores, La Motivación, El Liderazgo y La Comunicación.

1. LA MOTIVACION

Según Harold Koontz, la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, o sea, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera y al mismo tiempo, otro individuo puede estar motivado por el deseo de obtener estatus social, autorrealización, bienes, anhelos, amores, metas etc.

PROCESO DE LA MOTIVACION



FACTORES HUMANOS DE LA ADMINISTRACION

Por medio de la función de dirección, los administradores ayudan a las personas a ver que pueden satisfacer sus propias necesidades y desenvolver su potencial.

- a. Múltiples roles, familia, sociedad, trabajo, escuelas, calle, política, etc.
- b. Dignidad personal, implica el logro de los objetivos de la empresa, alcanzar los resultados, pero los medios no deben lastimar nunca la dignidad de las personas, lo cual indica que las personas deben ser tratados con respeto, sea cualquier puesto o rol.

TERORIA X Y

La teoría X postula que los seres humanos sienten desgano y apatía por el trabajo, que lo realizan de forma obligada y que la mayoría prefieren que se les indique como realizar las cosas.

Por el contrario, **la teoría Y** sostiene que el trabajo es algo tan natural para el ser humano como dormir o jugar, que los individuos son capaces de autocontrolarse y auto dirigirse, que tienen gran capacidad creativa.

| Teoría X | Teoría Y |
|--|--|
| <p>Las personas son perezosas e indolentes</p> <p>Las personas rehúyen al trabajo.</p> <p>Las personas evaden la responsabilidad, para sentirse más seguras.</p> <p>Las personas necesitan ser controladas y dirigidas.</p> <p>Las personas son ingenuas y no poseen iniciativa.</p> | <p>Las personas se esfuerzan física y mental y les gusta estar ocupadas.</p> <p>El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.</p> <p>Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.</p> <p>Las personas pueden automotivarse y autodirigirse.</p> <p>Las personas son creativas y competentes.</p> |

- a) La teoría X es pesimista, estática y rígida.
- b) La teoría Y es optimista, dinámica y flexible.

TERORIA DE ABRAHAM MASLOW (Las necesidades)

La interpretación de la pirámide nos proporciona la clave de su teoría: Un ser humano tiende a satisfacer sus necesidades primarias (más bajas en la pirámide), antes de buscar las de más alto



TEORIA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

| Factores de higiene | Factores de motivación |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Política de la empresa.• Sueldo.• Relación con el supervisor.• Status laboral.• Beneficios y servicios sociales. | <ul style="list-style-type: none">• El trabajo en sí.• Reconocimiento.• Responsabilidad (confianza).• Realizarse• Progresar profesionalmente. |

2. LIDERAZGO

Arte o proceso de influir sobre las personas de tal modo que se esfuercen de manera voluntaria y entusiasta por alcanzar los objetivos y las metas de sus grupos.

Disposiciones que las personas tienen para seguir a otro lo que convierte a este en líder, la gente sigue a quienes consideran que les darán los medios para satisfacer sus propios deseos, carencias y deseos.

A) ELEMENTOS PRINCIPALES DEL LIDERAZGO

1. Capacidad de ejercer poder eficaz y responsable.
2. Entendimiento que los motivos de los seres humanos varían.
3. Habilidad de inspirar confianza en la aplicación de conocimientos.
4. Crear un ambiente propicio para inducir los motivos y respuestas, recompensas, satisfactorios, ambiente bueno de trabajo.

B) ESTILOS DE LIDERAZGO

Kurt Lewin clasificó los estilos de liderazgo en autoritarios, democráticos o participativos y liberal.

El estilo autocrático o autoritario

1. Es de dominación, dogmático y positivo
2. Impone sus decisiones, aprovecha su poder
3. En otras palabras, es un dictador.

El democrático es participativo

1. Involucrador, incita a participar
2. Toma decisiones en consenso con sus subordinados.

El estilo liberal o rienda suelta

1. Autonomía de las operaciones
2. Responsabilidad individual y grupal, y
3. Deja a la persona tomar sus propias decisiones, que de acuerdo a su criterio sean las más acertadas para el fin común.
4. Este estilo se ha malinterpretado como anárquico, totalmente permisivo.

C) TEORIA DEL LIDERAZGO SITUACIONAL

Administradores son aquellos que logran el éxito en las organizaciones, por medio de conducirlas y orientar a los subordinados a conseguirlas. No existe el modelo mejor. Conjunto de patrones de conducta que utiliza el líder cuando intenta influenciar en los demás.

Que aparte de practicar principios administrativos del proceso, encuentran su expresión en la

1. Innovación
2. Toma de decisiones
3. Negociación y concertación
4. Resolución de conflictos
5. Optimizar los recursos

Stogdill determina 4 aspectos;

1. Involucra a otras personas, sin ellas no existe
2. Distribución desigual del poder entre los líderes y miembros.
3. Capacidad de ejercer distintas formas de poder (coerción, recompensas, espertaje, experiencia, etc.)
4. Cuestión de valores y principios.

CONTINGENCIA DEL LIDERAZGO

Se afirma que los líderes son el producto de situaciones determinadas, todo depende en qué momento o lugar o situación se encuentra la organización y donde esta líder.

Las personas se vuelven líderes no solo debido a atributos de personalidad, si no también a varios factores situaciones y a las interacciones de los líderes y miembros del grupo, para lo cual se menciona 3 dimensiones:

1. Poder del puesto, con una posición clara y otorgado poder legitimo.
2. Estructura de la tarea, dar instrucciones claras para responsabilizar.
3. Relación líder miembro, la profundidad de relación de grupo que estén satisfechos con el líder, la confianza el resultado es que lo siguen.

Teoria de Hersey y Kenneth

| Conducta de la relación Comunicación bidireccional proporcionando apoyo socioemocional, mediante | Conducta de tarea Comunicación descendente indicando a cada uno lo siguiente |
|---|---|
| a. el reconocimiento del trabajo bien hecho b. reforzando la estima de los empleados c. implicarlos en la toma de decisiones d. política de puertas abiertas, buenas | a. que tiene que hacer b. donde, cuando, con que, para que tiene que realizar alguna actividad c. estrecha supervisión y control sobre el trabajo |

| | |
|--|---|
| relaciones humanas, e. mantenimiento de un buen clima empresarial | d. cumplimiento de normas y procedimientos al centavo |
|--|---|

ESTILOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL, en base a la tarea

conducta-relación

- Dirección que provee el líder
- Apoyo y esfuerzo del líder
- Participación del subordinado en la toma de decisiones

| ESTILO | DIRECCION | APOYO |
|-----------------|------------------|--------------|
| DIRIGIR e1 | Mucha | Poco |
| CONVENCEDOR e2 | Mucha | Mucho |
| PARTICIPANDO e3 | Poca | Mucho |
| DELEGANDO e4 | poca | poco |

NIVEL DE DESARROLLO DEL SUBORDINADO

| | | | |
|----|------------|--------------------------------|---------------------|
| 1. | APRENDIZ | Bajo nivel de desarrollo, | aplica liderazgo e1 |
| 2. | INICIADO | Sin habilidad, con disposición | aplica liderazgo e2 |
| 3. | COMPETENTE | Con habilidad, sin disposición | aplica liderazgo e3 |
| 4. | EXPERTO | con habilidad, con disposición | aplica liderazgo e4 |

D) TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Al buscar la eficiencia y eficacia dentro de la organización existen 2 temas

1. Transaccionales, de transar o negociar, identificar lo que los administradores identifiquen y transmitan lo que tienen que hacer los subordinados, para lo cual tienen claro los papeles, las tareas organizacionales,

establece estructura, recompensas en el desempeño, claras las necesidades sociales.

2. Transformacionales, influir en la mente de los subordinados de la necesidad de cambio de actitud y su forma de pensar, articulan la misión y visión de la organización, forman la cultura organizacional y crean el ambiente agradable para el cambio.

E) LIDERAZGO CARISMÁTICO

- La persona es admirada y apreciada por los seguidores fieles, por sus condiciones personales propias, y por satisfacer ideologías y sentimientos personales, no obstante que las únicas recompensas que ofrece es el contenido moral.

• LA COMUNICACIÓN

La comunicación se puede definir como la transferencia de información y entendimiento entre personas por medio de símbolos con significados. Es de vital importancia, para poder expresar nuestros objetivos, necesidades, emociones, etc., y ayuda a:

1. Establecer y difundir los propósitos y metas de la empresa.
2. Desarrollar planes para lograr dichos propósitos.
3. Organizar los recursos humanos en forma efectiva.
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar los miembros de dicha empresa.
5. Originar un clima de amplia participación.
6. Controlar el desempeño de los miembros.

A) EL PROCESO DE LA COMUNICACION.

Para llevar a cabo una comunicación eficaz, es necesario que en el flujo de la transmisión de ideas, intervengan varios elementos, los que se describen a continuación:

1. Emisor (codificador):
2. Canal
3. Mensaje
4. Receptor (decodificador)
5. Comprensión
6. Retroalimentación

B) BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN.

Son las condiciones o factores que interfieren en la transmisión efectiva de un mensaje, y entre ellas se encuentran:

- a. Falta de planeación, cualquier mensaje sin pensar.
- b. Supuestos no aclarados, creo que.
- c. Distorsiones semánticas frase que, o ambiguas “gobierno”
- d. La interpretación que realiza el receptor del mensaje.
- e. Defectos fisiológicos del emisor o receptor.
- f. Los sentimientos y emociones del emisor o receptor.
- g. El uso de la semántica, tales como diferencias de lenguaje, palabras no adecuadas, información insuficiente, etc.

C) HACIA UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

- a. Tener claro lo que se quiere comunicar
- b. Utilizar lenguaje, símbolos de conocimiento general
- c. Comunicar algo de valor que mejore la ejecución del trabajo
- d. La planeación de la comunicación no debe hacerse aisladamente
- e. Congruencia entre lo que se dice y como se dice
- f. La comunicación debe de hacerse sin olvidarse de la motivación

INDICADORES o TIPS

- Palabras y frases sencillas
- Palabras cortas y conocidas
- Hable en tercera persona
- Oraciones cortas
- No ofenda al llamar la atención

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

FUNCIONES CLASICAS DE LA ADMINISTRACIÓN: DIRECCIÓN
Caso Práctico: INDUSTRIA DE AUTOPARTES SAN PEDRO S.A.

La Industria de Autopartes San Pedro S.A. ubicada en San Bernardo del Campo, en el estado de Sao Paulo, Brasil, fue en la década de los noventa una de las mayores fabricantes de piezas para automóviles. Sus ventas brutas sobrepasaron los 10 billones de cruzeiros en el año de 1999. La empresa ha operado con una fábrica básica para la producción de piezas de automóviles, han provocado una disminución en sus ventas, situaciones que se agudizan cada vez más en el presente año.

Se enorgullece de atender personalmente los detalles de publicidad, ventas y administración de los Centros de Venta de la compañía. Cada uno de los gerentes de los centros de venta, así como sus principales vicepresidentes, se reúnen cada dos semanas. Entre estas reuniones, dedica de dos a tres días cada semana, para visitar las tiendas y para trabajar con los gerentes de las mismas.

Su principal preocupación radica en que a pesar de que los gerentes escuchan con atención sus conferencias, sus acciones posteriores hacen que se pregunte si en realidad le han escuchado. Ha observado que muchas de las políticas no se siguen en todos los centros de venta y en algunos los empleados han formado un sindicato. Con frecuencia escucha comentarios que no le agradan, como por ejemplo: que los salarios no son competitivos y no permiten satisfacer las necesidades básicas de los trabajadores, que la relación entre los supervisores y los empleados no es adecuada, que las condiciones físicas en que se labora no es de las más apropiadas, que los meritos no son reconocidos por los supervisores, que muchos empleados no conocen las metas de la empresa y piensan que podrían lograr un mejor desempeño si tuvieran la oportunidad de comunicarse directamente con los ejecutivos de las oficinas centrales.

Tiene la firme impresión de que muchos de los gerentes y la mayoría de los empleados de los centros de venta, simplemente realizan su trabajo sin mostrar imaginación, creatividad e interés verdadero. Una preocupación adicional es el hecho de que algunos de sus mejores empleados han renunciado para trabajar con la competencia, pues no se sentían seguros en la empresa.

En el mes de junio de 2004, inició acciones destinadas a corregir las dos situaciones que lo venían preocupando hacia algunos meses. La primera, relacionada con la motivación de los empleados de los centros de venta y la segunda con la disminución de sus operaciones en la fabricación de piezas de automóviles.

Con relación a la primera de sus inconformidades, ordeno a los Gerentes de los centros de venta, que se reunieran y desarrollaran un programa de "motivación" para los empleados de los centros de venta. El cual a la fecha no le ha sido presentado.

Como segunda acción decidió la contratación del Ingeniero Dirceu José Guimaraez, como Director Industrial, hace poco más de un año. El nombramiento de Guimaraez para el cargo de Director Industrial fue provocado por la aprobación de un plan de diversificación de productos (Involucrando la fabricación de otros tipos de plazas para maquinaria y equipo industrial bajo pedido). Después de cinco meses de la administración de Guimaraez, el número de operarios se elevó de 550 a 1,200. Así, al lado de empleados que, en su mayoría, tenían más de 10 años en la empresa (los "estables"), entró a trabajar un volumen apreciable de nuevos empleados (los "novatos"). Los "estables" no ven con buenos ojos a la creciente contratación de "novatos", a quienes critican constantemente por su falta de habilidad, competencia y disposición a tomar la responsabilidad de hacer las tareas, derivado de su inseguridad. Uno de los empleados "estables" llegó en cierta ocasión a reclamar al ingeniero Guimaraez "¿Por qué ustedes contratan tantos "novatos"? Nosotros podemos trabajar mucho mejor". Guimaraez entendió que aquel reclamo significaba que los operarios "estables" podían trabajar mucho más pues

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ADMINISTRACION I (4421)
CUADERNO DE APOYO A LOS ESTUDIANTES

conocían el trabajo y poseían las habilidades, pero no lo hacían por falta de motivación y disposición. Guimaraez se enfrenta al problema de mejorar la eficiencia, a través de ejercer un adecuado liderazgo.

Con la información, se le solicita:

1. Indicar que tipo de comunicación que se da entre el Presidente General de Autopartes San Pedro S.A. y los Gerentes de los Centros de venta, y entre estos últimos y el personal que labora en los mismos.
2. ¿Cuál considera es la principal barrera de la comunicación que se manifiesta entre estos dos grupos?
3. ¿Qué sugeriría para resolver el problema de comunicación?
4. Analice y explique el problema de motivación de los empleados de los centros de venta con base en la Teoría de Dos Factores de Frederick Herzberg.
5. Con base en la Teoría de Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow, indique ¿Cuáles son las necesidades insatisfechas que prevalecen en los empleados de los centros de venta?
6. ¿Qué acciones recomendaría para satisfacer las necesidades insatisfechas de los empleados de los centros de venta?
7. De conformidad con la Teoría del Liderazgo Situacional, indique las características del nivel de desarrollo que posee cada uno de los grupos de empleados de la fabricación de piezas (los novatos y los estables).
8. Con base en el nivel de desarrollo que posee cada uno de los grupos de empleados de la fabricación de piezas (los novatos y los estables) ¿Qué estilo de liderazgo situacional debe aplicarse para dirigir a cada uno de los grupos (los novatos y los estables)?, desarrollando las características de cada estilo e indicando las acciones que de acuerdo al tipo de liderazgo deben adoptarse.
9. Que estilo de liderazgo desarrolla el Gerente.

EL CONTROL

Definición.

Medición y corrección del desempeño con la finalidad de asegurar que se cumplan los objetivos y los planes para lograrlos, En tanto que James Stoner manifiesta que "el control administrativo es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas".

El control se refiere a los mecanismos utilizados para garantizar que conductas y desempeño se cumplan con las reglas y procedimientos de una empresa. El término control tiene una connotación negativa para la mayoría de las personas, pues se le asocia con restricción, imposición, delimitación, vigilancia o manipulación.

Importancia.

El control es función de todos los administradores, desde el Presidente de una compañía hasta los supervisores. Algunos administradores, particularmente de niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial sobre el ejercicio del control recae por igual en todos los administradores encargados de la ejecución de planes. Aunque el alcance del control varía de un administrador a otro, los administradores de todos los niveles tienen la responsabilidad de ejecutar planes, de manera que el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel.

En este sentido, puede establecerse los siguientes aspectos por los cuales es de suma trascendencia el control en una empresa:

- a. Contribuye a medir y corregir la labor ejecutada por los empleados, a fin de lograr los propósitos.
- b. Posibilita el análisis de lo realizado con lo planificado.
- c. Las técnicas y los sistemas de control son aplicables a cualquier actividad administrativa.
- d. Se constituye para los jefes en una herramienta, a través de la cual se comprueban si los propósitos de la organización son alcanzados de acuerdo a la planificación.

Áreas estratégicas de control.

El desempeño clave o las áreas claves de resultados son aquellos elementos de la unidad o la empresa que deben funcionar con eficacia para que toda la unidad o empresa logren el éxito.

Estas áreas, por regla general, involucran las principales actividades de la empresa, o grupos de actividades relacionadas que se presentan a lo largo de toda la empresa. Algunas áreas básicas de resultados son áreas como producción, finanzas, mercadeo, recursos humanos y contabilidad. Estas áreas básicas de resultados, a su vez, son utilizadas para definir normas y sistemas de control más detallados.

En las empresas de hoy, muchas áreas clave de resultado (ACR) son interfuncionales. Una empresa podría definir sus ACR para un equipo dirigido hacia el servicio a los clientes, en términos de las respuestas proporcionadas por los clientes en una encuesta de servicios.

Control Gerencial y Operativo. El control gerencial es responsabilidad de los altos niveles dentro de la empresa, generalmente recae en el Gerente General de la compañía, ya que son éstos los que llevan a cabo este tipo de control, y consiste en asegurarse de obtener los recursos necesarios y utilizarlos eficientemente en el logro de los objetivos de la organización.

Algunas características son:

- Focalizar la acción a los programas o las unidades organizacionales.
- La información debe comparar lo planeado con lo realizado.
- Se encuentra inmerso en todas las actividades de la empresa.
- Es periódico, programado, rítmico.
- Debe ser íntegro.

El control operativo es responsabilidad de los Gerentes de nivel medio como aquellos que realizan funciones de supervisión en los niveles inferiores o primer nivel. Es el proceso mediante el cual la organización se asegura de que las tareas específicas sean realizadas con efectividad.

Las técnicas y sistemas de control son esencialmente los mismos, ya sea dinero en efectivo, procedimientos rutinarios de oficina, calidad del producto o cualquier otra acción dentro de la empresa.

Entonces, es necesario aclarar, que para ejercer el proceso de control en una organización y sin importar que se va a controlar, existen **tres pasos básicos** que son:

1) establecimiento de normas, parámetros y métodos;

2) medición del desempeño o resultado obtenido y

3) Ejecución de las acciones correctivas.

1) Establecimiento de normas, parámetros y métodos: Aquí se encuentran incluidos todos los estándares o unidades de medición que se establezcan en la Planificación, y por lo tanto, la cantidad de unidades a producir, la cantidad de unidades a vender, requerimientos de calidad, etc. Sin embargo, puesto que los planes varían en lo que se refiere a su grado de detalle y complejidad, y dado que por lo general los administradores no pueden vigilarlo todo, es preciso establecer normas especiales. Por definición, normas son sencillamente criterios de desempeño. Esto significa que el establecimiento de normas se vuelve en establecer las metas y objetivos que quieren alcanzar los administradores de la organización. Estas deben definirse en términos claros y medibles, que indiquen plazos de tiempo determinados. Solamente de esta forma las metas se pueden evaluar con más facilidad en lo que concierne a cumplimiento y utilidad. Además, los objetivos bien definidos se pueden transmitir con facilidad, así como traducirlos a parámetros y métodos que se puedan usar para cuantificar el rendimiento.

2) Medición del desempeño o resultado obtenido: aunque no siempre practicable, la medición del desempeño basada en normas debe realizarse idealmente con fundamento en lo previsto, a manera que las desviaciones puedan detectarse antes de que ocurran y evitarse mediante las acciones apropiadas. Esto es lo ideal. El administrador previsor puede predecir en ocasiones probables incumplimientos de las normas o desviaciones de las mismas, pero aún en ausencia de esa posibilidad, todo incumplimiento debe percibirse lo más anticipadamente posible.

Esta fase del proceso de Control consiste en revisar que lo establecido a través de los estándares y objetivos en el paso anterior, se estén logrando como lo planificado. Este es un proceso repetitivo por lo que se debe evitar que pase mucho tiempo entre una medición y otra. Si los resultados corresponden a lo establecido, todo está bajo control.

3) Ejecución de las acciones correctivas: Esta etapa es necesaria sobre todo si el desempeño no cumple con los niveles establecidos y el análisis indica que se requiere una intervención. Las medidas correctivas pueden necesitar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la empresa, o bien, un cambio en las normas establecidas originalmente.

En consecuencia, las desviaciones se pueden corregir:

- a. Rediseñando los planes o modificando las metas.
- b. bien, pueden corregirse ejerciendo la función de organización, ya sea reasignando o aclarando deberes y tareas.
- c. También pueden corregirse utilizando personal adicional, mediante una mejor selección y capacitación de los empleados.
- d. Haciendo uso de la medida más radical dentro de una empresa: el cesamiento del empleado.
- e. Ejerciendo técnicas efectivas de liderazgo y motivación, como las detalladas en este curso.

Tipos de Control.

Atendiendo al momento de su aplicación, tenemos los siguientes tipos de control organizacional:

- 1. Los controles preventivos,**
- 2. Los controles concurrentes**
- 3. Los controles posteriores,**

1. Los controles preventivos, son el conjunto de mecanismos y procedimientos que se utilizan para analizar las operaciones que se ha proyectado realizar, antes de su autorización o antes de que este en marcha, con el propósito de

determinar la veracidad y legalidad de dichas operaciones, y finalmente su conformidad con los planes, programas y presupuestos.

Estos controles garantizan que antes de comenzar una acción se haya hecho el presupuesto de los Recursos Humanos, materiales y financieros que se necesitarán. Los presupuestos financieros, son el tipo más común de control preventivo a la acción, porque la adquisición de empleados, equipos y suministros requieren dinero. La programación es otro tipo importante de control preventivo, pues estas actividades preliminares también requieren que se invierta bastante tiempo.

Es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

2. Los controles concurrentes, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

3. Los controles posteriores, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc.

FUENTES DE CONTROL

Según Don Hellriegel, las fuentes de control básicas son cuatro: grupos interesados, la organización misma, los grupos y los individuos.

El control de los grupos interesados, se refiere a las presiones externas que recibe la empresa para que modifique ciertas conductas. Ejemplos de este tipo de fuentes son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas y otros.

El control organizacional se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivo o correctivo de desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de este tipo de controles pueden citarse reglas, políticas, normas, presupuestos, auditorias y otros.

El control grupal se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Como por ejemplo, retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.

El autocontrol individual consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente. La llamada Ética Profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual. Para ser un profesional exitoso es necesario adquirir conocimientos detallados, habilidades específicas y actitudes y formas de conducta básicas. No importa cual sea la profesión, Contador Público, Abogado, Ingeniero, Administrador de Empresas, Doctor, etc., se espera que ejerzan el autocontrol individual en la realización de su labor, basándose en normas éticas y morales de su respectiva profesión.

Las técnicas presupuestales.

En estas, los planes, programas y objetivos se encuentran plasmados en términos cuantitativos, medibles, lo que facilita en gran manera la comparación de lo realizado con relación a lo planificado. Ejemplos de este tipo de presupuestos son: los presupuestos de ingresos, presupuestos de egresos, presupuestos de

insumos y materiales, presupuesto de mano de obra, etc.

Las técnicas no presupuestales.

Son recursos adicionales de control que se emplean frecuentemente en cualquier empresa. Entre estas técnicas encontramos los datos estadísticos, reportes o análisis especiales, observación directa, programas de auditoría, el punto de equilibrio, etc.

Técnicas modernas de control.

Entre éstas técnicas podemos encontrar la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas (PERT por sus siglas en inglés), Gráfico de Gantt o Cronograma de Actividades, Costeo Directo y la Investigación de Operaciones, entre otras.

El Punto de Equilibrio.

Se le conoce así a la situación en la cual, las ventas totales de una empresa igualan los costos totales de la misma, es decir, situación en la cual, la empresa no gana ni pierde. Este análisis permite a los administradores contar con datos precisos, relacionados al total de costos fijos y variables más convenientes para la organización, para maximizar las utilidades a través de las ventas planificadas.

El punto de equilibrio se establece a través de un gráfico que muestra la relación de los beneficios con los diferentes volúmenes de ventas, en que los ingresos cubren exactamente los costos y por tanto, no hay ni beneficios ni pérdidas.

Formas, cheq list, lista de verificación

Diagrama de causa efecto

Lluvia de ideas

Histograma (graficas)

Estados financieros

Control jerarquizado ver gráfico página 253