



Dirección General de Educación Superior Tecnológica

**Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Hermosillo**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS



**Reporte Final de Año Sabático
13 de febrero al 12 de agosto de 2019**

**MANUAL DE PRÁCTICAS DE:
FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL**

ELABORADO POR:

**M.A.MARTHA ALICIA VELÁZQUEZ ORTEGA
DICTAMEN: AS-2-114/2018**

Hermosillo, Sonora, Agosto de 2019.

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivo General	3
Esquema de actividades por unidad	4
UNIDAD I. Antecedentes y teorías de la gestión empresarial.	
Práctica 1. Antecedentes históricos de la gestión empresarial.	7
Práctica 2. Aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.	20
UNIDAD 2. El Proceso Administrativo	
Práctica 3. Clasificación de empresas y sus características.	29
Práctica 4. Áreas básicas de la empresa.	35
Práctica 5. Aplicación del proceso administrativo en las empresas.	40
UNIDAD 3. Planeación	
Práctica 6. Planeación	50
Práctica 7. Planeación para el alto desempeño.	57
Practica 8. Planeación de la estructura administrativa de una empresa local.	61
UNIDAD 4. Organización	
Práctica 9. Estructura organizacional de una empresa.	72
Práctica 10. Análisis de Manuales administrativos	78
Práctica 11. Diseñar y elaborar un manual administrativo	85
UNIDAD 5. Dirección	
Práctica 12. Aplicación de los principios de dirección.	98
Práctica 13. Proceso de integración en la empresa.	105
UNIDAD 6. Control	
Práctica 14. Aplicación de los principios de control.	111
Práctica 15. Propuesta de control.	118
Fuentes de información	125
Anexos	126

MANUAL DE PRÁCTICAS DE FUNDAMENTOS DE GESTION EMPRESARIAL

INTRODUCCIÓN

Esta asignatura aporta al perfil del Ingeniero en Gestión Empresarial, la comprensión del concepto de gestión empresarial, su importancia y aplicación dentro de las organizaciones, asimismo, le proporciona las bases conceptuales, procedimentales y actitudinales para el diseño de estructuras administrativas y el desarrollo de habilidades directivas.

La materia se ubica en el primer semestre de la carrera y se estructura en tres momentos: primero un recorrido sobre los antecedentes de la gestión empresarial; en un segundo momento el análisis de los elementos básicos de la empresa y un tercer momento, el estudio del proceso administrativo.

Considerando que el Ingeniero en Gestión Empresarial debe tener una base sólida sobre aspectos de gestión empresarial, se plantea que durante la primera unidad, el estudiante conozca los antecedentes, así como las principales aportaciones de las teorías administrativas, identificando los aspectos relevantes que le servirán de apoyo en su desempeño profesional.

En la segunda unidad, se analiza el concepto, la importancia y la clasificación de empresa, para que el alumno identifique los diferentes contextos donde se aplica la gestión empresarial a través del proceso administrativo.

La tercera unidad considera la primera fase del proceso administrativo, tratando las generalidades de la planeación, los tipos de planes, el proceso, y las técnicas.

Es necesario tener presente que dependiendo del criterio de clasificación y enfoque de los autores, se pueden identificar diferentes tipos de planes, en el entendido que los planes básicos son: Misión, visión, valores, política de calidad, objetivos, metas, políticas, reglas, programas, procedimientos, presupuestos, pronósticos, estrategias y tácticas, y los complementarios: el propósito, la filosofía y el proyecto. Es importante

precisar que los cuatro primeros planes sólo se formulan a nivel estratégico y que en conjunto forman el plan general de la empresa.

En esta unidad es importante que el estudiante aprenda la parte conceptual, y procedimental, para que pueda diferenciar y formular cada uno de los planes. Asimismo se analizarán las diferentes técnicas de planeación, sin profundizar en ellas, ya que serán estudiadas a profundidad en las asignaturas subsecuentes.

En la cuarta unidad, se considera la segunda fase del proceso administrativo, tratando las generalidades de la organización, su proceso y sus técnicas. Es necesario enfatizar en la diferencia entre el diseño de estructura administrativa y el diseño de estructura organizacional, asimismo, entre los diferentes tipos de manuales y su estructura, con el propósito de facilitar al alumno la elaboración de los mismos.

En la quinta unidad se aborda la fase de la dirección, iniciando con su conceptualización, para dar paso a sus principios y elementos básicos: la integración, la motivación, la comunicación, el liderazgo y la supervisión, es importante que analizar la puesta en práctica del proceso de toma de decisiones como parte medular de la dirección.

En la última unidad se estudia el control, como una fase de realimentación a la planeación, para dar inicio a un nuevo ciclo del proceso administrativo.

Esta materia es el inicio de una cadena de asignaturas que proporcionan los conocimientos, habilidades y actitudes que propicien el desarrollo de funciones directivas.

El Manual de Prácticas, se orienta a desarrollar el aprendizaje significativo en el alumno, a generar pensamiento crítico y analítico, abstracción y síntesis, observar y analizar problemas propios del campo de estudio, relacionar los contenidos de la asignatura con las demás del plan de estudios a las que da soporte para desarrollar una visión interdisciplinaria en el alumno, que le permita resolver problemas, generar ideas y fomentar la investigación, desarrollando las competencias profesionales, específicas y genéricas en el estudiante.

El manual contiene 15 prácticas, Cada práctica cumple con el formato establecido de 10 puntos: número de práctica, título, objetivo, introducción, correlación con los temas y subtemas del programa de estudio, material y equipo necesario, metodología, sugerencias didácticas, reporte del alumno (resultados) y bibliografía preliminar.

Cada una de las prácticas, así como muchos de los ejercicios propuestos demanda una evidencia de dominio de la competencia a desarrollar por parte del estudiante y la cual el docente facilitador retroalimentará.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un manual de prácticas para la materia de Fundamentos de gestión empresarial, dirigido a estudiantes de Ingeniería en Gestión empresarial que permita fomentar en los estudiantes actividades prácticas que promuevan el desarrollo de habilidades tales como: identificación de la situación de la empresa, manejo y control de variables y datos relevantes; trabajo en equipo; así mismo, propicien procesos intelectuales como inducción y deducción y análisis-síntesis.

Por esta razón, varias de las actividades prácticas se han descrito como actividades previas al tratamiento teórico de los temas, de manera que no sean una mera corroboración de lo visto previamente en clase, sino una oportunidad para conceptualizar a partir de lo observado y los lleve a establecer una propuesta de mejora.

Actuar como un facilitador, orientador, inductor del aprendizaje, facilitando dicho proceso a través del uso del manual.

El contar con un **Manual de prácticas de Fundamentos de Gestión empresarial**, facilitará el seguimiento de esta materia, le permitirá al estudiante concretar los conocimientos teóricos obtenidos, lo vinculará con la problemática empresarial y estará en condiciones de comparar la teoría con la práctica, lo que lo convertirá en un agente de cambio al utilizar las herramientas adecuadas para la toma de decisiones en la organización.

El manual contiene una breve descripción de cada una de las seis unidades y de los temas que conforman el programa de la materia de Fundamentos de gestión empresarial. Al final de cada unidad se incluyen las prácticas programadas para este manual, las cuales se resolverán en forma individual y en trabajo de equipo.

Al finalizar el curso presentar el portafolio de evidencias, donde aporten los resultados teóricos- prácticos.

ESQUEMA DE PRACTICAS POR UNIDAD.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
1	Antecedentes históricos de la gestión empresarial.	Elaborar reporte sobre los antecedentes históricos de la gestión empresarial y citar dos conceptos.	Unidad 1. Antecedentes y teorías de la gestión empresarial. 1.1. Origen de la gestión empresarial. 1.2. Concepto e importancia de gestión empresarial.
2	Aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.	Elaborar un cuadro comparativo sobre las aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.	Unidad 1. Antecedentes y teorías de la gestión empresarial. 1.1. Teorías administrativas. 1.1.1. Teoría Científica 1.1.2. Teoría Clásica 1.1.3. Teoría de las matemáticas. 1.1.4. Teoría de sistemas 1.1.5. Teoría Situacional 1.1.6. Teoría de la administración por objetivos (APO). 1.1.7. Teoría del desarrollo organizacional (DO). 1.1.8. Teoría de la calidad.
3	Clasificación de empresas y sus características.	Presentar un mapa conceptual sobre la clasificación de empresas y sus características.	Unidad 2. El proceso Administrativo. 2.1. Concepto e importancia de empresa. 2.2. Clasificación de las empresas.
4	Áreas básicas de la empresa.	Realizar una visita a una empresa local e investigar las áreas básicas de la empresa, incluir organigrama.	Unidad 2. El proceso Administrativo. 2.3. Recursos y áreas básicas de la empresa.

5	Aplicación del proceso administrativo en las empresas.	Presentar un cuadro sinóptico o mapa conceptual de las etapas y elementos del proceso administrativo, analizando su aplicación en las empresas.	2.4. Concepto e importancia del proceso administrativo. 2.5. Etapas y fases del proceso administrativo
6	Planeación.	Realizar una investigación documental sobre los contenidos temáticos de la unidad, a través de un mapa conceptual.	3.4. Proceso de planeación 3.5. Tipos de planes 3.6. Técnicas de planeación
7	Planeación para el alto desempeño.	Realizar investigación documental y presentar propuesta del estilo de planeación que le ayuda a la organización a lograr un alto desempeño.	Unidad 3. Planeación 3.1. Concepto e importancia de la planeación. 3.2. Principios de planeación
8	Planeación de la estructura administrativa de una empresa local.	Formular los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.	Unidad 3. Planeación 3.1. Concepto e importancia de la planeación. 3.2. Principios de planeación 3.3. Clasificación de la planeación.
9	Estructura organizacional de una empresa.	Diseñar la estructura organizacional de una empresa, aplicando el proceso y los principios de organización.	Unidad 4. Organización 4.1. concepto e importancia de la organización 4.2. Principios de la organización. 4.3. Sistemas de organización. 4.4. Proceso de organización 4.5.4. Análisis de puesto 4.5.5. Manuales administrativos
10	Análisis de Manuales administrativos	Elaborar un cuadro comparativo de un manual administrativo que usen dos empresas, y diseñar la propuesta de contenido del manual a una empresa local.	Unidad 4. Organización 4.5. Técnicas de organización 4.5.1. Organigramas 4.5.2. Diagramas de distribución de trabajo 4.5.3. Diagramas de flujo

11	Diseñar y elaborar un manual administrativo	Identificar los diferentes tipos de manuales y su contenido y elaborar un manual para la empresa.	Unidad 4. Organización 4.5.5. Manuales administrativos
12	Aplicación de los principios de dirección.	Identificar la aplicación de los principios que todo ejecutivo debe tomar en cuenta durante el proceso de dirección, en la empresa.	Unidad 5. Dirección 5.1. Concepto e importancia de la dirección 5.2. Principios de la dirección 5.3. Elementos de la dirección. 5.3.1. Integración 5.3.2. Motivación 5.3.3. Comunicación 5.3.4. Liderazgo 5.3.5. Supervisión. 5.4. Proceso de toma de decisiones.
13	Proceso de integración en la empresa.	Investigar en una empresa local como se lleva a cabo el proceso de integración.	Unidad 5. Dirección 5.3.1. Integración
14	Aplicación de los principios de control	Identificar los principios que deben aplicarse en cada una de las etapas de control.	Unidad 6. Control 6.1. Concepto e importancia del control. 6.2. Principios de control
15	Propuesta de control.	Elaborar una propuesta de control para un área determinada de la empresa, atendiendo a sus necesidades.	Unidad 6. Control 6.3. Proceso de control 6.4. Técnicas de control

CONTENIDO DE LAS PRÁCTICAS.

1. No. De la práctica
2. Nombre.
3. Competencia a desarrollar.
4. Introducción.
5. Especificar en cada práctica la correlación con el o los temas y subtemas del programa de estudios vigente.
6. Material y equipo necesario.
7. Metodología.
8. Sugerencias didácticas.
9. Reporte del alumno (discusión de resultados y conclusiones).
10. Bibliografía (de acuerdo a formato APA).

UNIDAD I. Antecedentes y teorías de la gestión empresarial.

En el primer tema se abordará los antecedentes históricos de la gestión empresarial.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
1	Antecedentes históricos de la gestión empresarial.	Elaborar reporte sobre los antecedentes históricos de la gestión empresarial y citar dos conceptos.	Unidad 1. Antecedentes y teorías de la gestión empresarial. 1.1. Origen de la gestión empresarial. 1.2. Concepto e importancia de gestión empresarial.

La Competencia específica a desarrollar es:

- Reconocer las aportaciones de las principales teorías administrativas que apoyen a la gestión empresarial.

Subtemas.

- 1.1 Origen de la gestión empresarial
- 1.2 Teorías administrativas
 - 1.2.1 Teoría Científica
 - 1.2.2. Teoría Clásica
 - 1.2.3. Teoría de las matemáticas
 - 1.2.4. Teoría de sistemas
 - 1.2.5 Teoría situacional
 - 1.2.6 Teoría de la administración
 - Por objetivos (APO)
 - 1.2.7 Teoría del desarrollo
 - Organizacional (DO)
 - 1.2.8 Teoría de la calidad

PRÁCTICA No. 1

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Antecedentes históricos de la gestión empresarial.

OBJETIVO:

- Elaborar reporte sobre los antecedentes históricos de la gestión empresarial y citar dos conceptos.

INTRODUCCIÓN.

Considerando que el Ingeniero en Gestión Empresarial debe tener una base sólida sobre aspectos de gestión empresarial, se plantea que durante la primera unidad, el estudiante conozca los antecedentes, así como las principales aportaciones de las teorías administrativas, identificando los aspectos relevantes que le servirán de apoyo en su desempeño profesional.

Sería imposible abordar el tema de la gestión empresarial desde sus principios e importancia hasta cada una de sus diferentes teorías conforme a las herramientas para dirigir y el desarrollo de éstas, sin exponer las tendencias históricas relacionadas con el aspecto administrativo, que por supuesto han incidido en las formas y desarrollo de la actividad organizacional, así como en otras actividades de suma importancia en las organizaciones.

El desarrollo de la gestión empresarial comienza desde que la administración se le ha derivado varias ramas de innovación, gracias a la gran influencia que esta ha tenido.

Administración se ha venido basando desde años atrás como un claro ejemplo, desde los antiguos egipcios o los comerciantes sumerios, estos se basan en métodos organizativos de acuerdo a la iglesia y las antiguas milicias.

Las empresas eran guiadas en base a estos métodos sin importar si estas eran grandes o pequeñas, pero no se sentían obligadas hacerle frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Es decir que casi toda la actividad económica está en proceso de evolución la cual genera nuevas formas de llevarla a la práctica.

Sin duda hoy las empresas han creado un enfoque definido hacia las áreas de más competencia, dando lugar a la ruptura de cadenas de valor añadido, generando infinidad de servicios.

Para lograr un sano desarrollo profesión-sociedad, un gestor debe relacionarse interpersonalmente y de inspirar confianza, así mismo debe ser capaz de captar estas actitudes hacia socios, proveedores, colaboradores, empleados y sin duda alguna con sus clientes.

Las empresas están en un constante cambio, actualización y vanguardia debido a la gran competitividad que hoy en día existe en el mercado.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector

METODOLOGÍA.

- a) El alumno en forma individual, desarrollará una investigación bibliográfica del tema: **Antecedentes históricos de la gestión empresarial**, debiendo presentar un reporte de como influyeron los diversos factores en el origen de la gestión empresarial tomando en cuenta la aportación de **Época primitiva, filósofos, iglesia católica, organizaciones militares, revolución industrial, economistas liberales, empresarios pioneros, siglo XX y XXI**. Reflexionar y aportar conclusiones del tema.
- b) Consultar la bibliografía sugerida y Presentar un informe escrito (**Trabajo individual y plenaria en el salón de clases**).
- c) Citar dos conceptos de gestión empresarial, señalando la fuente de información. Reflexionar la importancia de la gestión empresarial en la actualidad. (Plenaria en aula).

Preguntas de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

- Explicar las aportaciones a la gestión empresarial.
- De las aportaciones a la gestión empresarial, explique cuál considera más relevante, desde su punto de vista.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica de los temas como se indica en la metodología a seguir, consultando por lo menos tres fuentes bibliográficas y sitios web, que señalen la historia de la gestión empresarial y su importancia en la actualidad.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación del alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Antecedentes históricos de la gestión empresarial.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Aportaciones al origen de la gestión empresarial. (Reporte de como influyeron los diversos factores en el origen de la gestión empresarial tomando en cuenta la aportación de Época primitiva, filósofos, iglesia católica, organizaciones militares, revolución industrial, economistas liberales, empresarios pioneros, siglo XX y XXI. Reflexionar y aportar conclusiones del tema.

El desarrollo de la gestión empresarial comienza desde que la administración se le ha derivado varias ramas de innovación, gracias a la gran influencia que esta ha tenido.

Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr sus actividades a la mayor **efectividad** posible; para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración. Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

Administración se ha venido basando desde años atrás como un claro ejemplo, desde los antiguos egipcios o los comerciantes sumerios, estos se basan en métodos organizativos de acuerdo a la iglesia y las antiguas milicias.

Las empresas eran guiadas en base a estos métodos sin importar si estas eran grandes o pequeñas, pero no se sentían obligadas hacerle frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

La manera de gestionar los recursos las empresas era muy rudimentario hasta que en la primera década del siglo XX se empezaron a poner en práctica algunas teorías innovadoras.

Época primitiva:

En esta época los miembros de las tribus trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de sexo y la edad de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la **administración**, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere la participación de varias personas.

El descubrimiento de la agricultura origina la vida sedentaria y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos para la siembra y el almacenamiento de las cosechas; en consecuencia se aplicaron formas de administración en la agricultura.

Lourdes Münch, 2010, señala que desde la época primitiva el hombre siempre ha trabajado para subsistir, tratando de ejercer sus actividades con la mayor efectividad posible; en otras palabras, ha aplicado la **ley de oro de la administración**, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo.

Filósofos

La administración recibió enorme influencia de la filosofía, desde los tiempos de la antigüedad. **Haimann, como también Koontz y O`Donnell** se refieren al filósofo Griego Sócrates (470 a. C. – 399 a.C.) quien, en su discusión con Nicómaco, expone a ser apreciación de la administración como habilidad personal separada del conocimiento técnico y de experiencia:

Platón (429 a.C. – 347 a.C.), filósofo griego, discípulo de Sócrates, se preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultura del pueblo griego.

En su obra, *La República*, expone su punto de vista sobre la forma democrática del gobierno y sobre la administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384 a.C.- 322 a.C.), otro filósofo, griego, discípulo de Platón, del cual discrepó bastante, dio enorme impulso a la filosofía, principalmente a la cosmología, a la gnoseología, a la metafísica, a las ciencias naturales, abriendo a las perspectivas del conocimiento humano de su época. Fue el creador de la lógica. En su libro de la política, estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública a saber:

1. Monarquía o gobierno de uno solo (que puede degenerar en tiranía)
2. Aristocracia o gobierno de una élite (que puede degenerar en oligarquía)
3. Democracia o gobierno del pueblo (que puede degenerar en anarquía)

Durante los siglos que van de la antigüedad hasta el inicio de la edad moderna, la filosofía se dirigió hacia una variedad de preocupaciones que nada tenían que ver con los problemas administrativos.

Es con **Francias Bacon (1561-1626)**, filósofo y estadista inglés, considerado el fundador de la lógica moderna, basada en el método experimental e inductivo, que vamos a encontrar alguna preocupación práctica por separar experimentalmente lo esencial de lo accidental o accesorio.

Bacon se anticipó al principio conocido en administración como “principio de la prevalencia de lo principal sobre lo accesorio”.

Realmente, el mayor exponente de la época fue **René Descartes (1596-1650)**, filósofo, matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna, Las famosas coordenadas cartesianas fueron creadas por Descartes y fue muy valioso el impulso que le dio a las matemáticas y a la geometría de la época. En la filosofía se hizo célebre por su libro *El discurso del Método*, donde describe los principales conceptos de su método filosófico, “Método Cartesiano”.

Iglesia católica:

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron transfiriendo de las instituciones de los estados; como en el caso de Atenas, Roma, etc. hacia las instituciones de la naciente **Iglesia Católica**, y para las organizaciones militares. Esa transferencia se hizo lenta, pero efectivamente, tal vez porque la unidad de propósitos y de objetivos - principios fundamentales en la organización militar- no siempre se encontraba en la acción política que se desarrolla en los estados, generalmente movida por objetivos contradictorios de cada partido, dirigente o clase social.

James D Mooneya hizo una interesante investigación sobre la **estructura de la Iglesia Católica**, mostrando su organización en el tiempo, su jerarquía de autoridad, su estado mayor (asesoría) y su coordinación funcional. La Iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el mando de una sola cabeza ejecutiva: EL PAPA, cuya autoridad coordinadora, según la Iglesia Católica, le fue delegada de forma mediata por una autoridad divina superior.

De cualquier forma, la estructura de la organización eclesiástica sirvió para incorporar una infinidad de principios y normas administrativas utilizadas en la Iglesia Católica.

Organizaciones militar:

La organización lineal tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de unidad de mando, según el cual, cada subordinado sólo puede tener un superior, es el núcleo de las organizaciones militares.

La escala jerárquica (*niveles jerárquicos de mando, con grado de autoridad y de responsabilidad*) es un elemento típico de la organización militar, utilizado en otras organizaciones. Con el paso del tiempo, a medida que aumentaba el volumen de operaciones militares, crecía también la necesidad de delegar autoridad en los niveles más bajos de la organización militar.

Con las guerras de mayor alcance, el comando de las operaciones exigió nuevos principios de organización, planeación y control centralizados, paralelos a las operaciones descentralizadas. Es decir, pasó a la centralización del mando y a la descentralización de la ejecución.

La evolución del principio de asesoría y la formación de un Estado Mayor General tuvo origen en el siglo XVIII en Prusia, con el emperador Federico II, el Grande, quien para aumentar la eficiencia de su ejército, creó un estado mayor (*personal*) para asesorar el mando (*línea*) militar. Los oficiales de asesoría (*personal*) se encargaban de la planeación; los de línea, de la ejecución de las operaciones de guerra. Los oficiales formados en el Estado Mayor (*Personal*) se transferían posteriormente a posiciones de mando (*línea*) y regresaban al Estado Mayor, lo que aseguraba experiencia y vivencia de las funciones de gabinete en el campo y, nuevamente, de gabinete.

Otra contribución de la organización militar es el 'principio de dirección', según el cual, todo soldado debe conocer perfectamente lo que se espera de él y lo que debe hacer.

Karl von Clausewitz, considerado el padre del pensamiento estratégico, consideraba que la disciplina era un requisito básico para una buena organización. Para él. Toda organización requiere una planeación cuidadosa en que las decisiones deben ser científicas y no sólo intuitivas. El administrador debe aceptar la incertidumbre y plantear la manera para minimizar sus efectos.

Revolución industrial:

En esta época se caracterizó por los diversos inventos y descubrimientos, por ejemplo, la máquina de vapor, propiciaron el desarrollo industrial y , consecuentemente, grandes cambios en los procesos de producción. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que atendían directamente todos los problemas de las fábricas.

Durante la Revolución Industrial, con la producción en serie y la especialización del trabajo, los problemas de fabricación y administración se tornaron más complejos, el alto valor del trabajo artesanal disminuyó, y aparecieron los intermediarios de producción entre el dueño y el operario; en otras palabras, el capataz y los inspectores eran los funcionarios de la administración. En esta etapa, para resolver la problemática de la administración se contrataban especialistas en el estudio de factores técnicos de materiales, procesos e instrumentos de medición.

De esta manera, muchos autores consideran a la administración como un conjunto de técnicas que surgen con la Revolución Industrial, y como una disciplina de carácter eminentemente social, ya que se requiere trabajar de una manera más eficiente debido a la centralización de la producción en grandes fábricas.

Economistas liberales:

Para muchos autores, las ideas básicas de los economistas clásicos liberales constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de nuestros días. El propio creador de la escuela clásica de la economía, **Adam Smith** (1723-1790), ya visualiza el principio de la especialización de los obreros en una fábrica de agujas y enfatiza la necesidad de racionalizar la producción. El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen con interesantes referencias en su libro De la riqueza de las naciones, publicado en 1776. Para Adam Smith, el origen de la riqueza de las naciones reside en la división del trabajo y en la especialización de las tareas, preconizando el estudio de tiempos y movimientos que más tarde Taylor y Gilbreth desarrollan como la base fundamental de la administración científica en los Estados Unidos. Adam Smith considera de gran importancia la planeación y la organización dentro de las funciones de la administración. El buen administrador, según él, debe preservar el orden, la economía y la atención, sin descuidar los aspectos del control y la remuneración de los trabajadores.

James Mill (1773-1836), otro economista liberal, sugiere en su libro Elementos de economía política, publicado en 1826, una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos, como medio para obtener el incremento de la producción en las industrias de la época.

En 1817 David Ricardo (1772-1823) publica Principios de economía política y tributación, en donde estudia el trabajo (enfocado como elemento de costo), el capital, el salario, la renta, la producción, los precios y el mercado.

Newman señala que las funciones de la administración son:

- Planeación
- Orden
- La conducción de los diferentes procesos de producción.

John Stuart Mill (1806-1873), filósofo utilitarista, publicó también un libro, Principios de economía política, en el cual propone un concepto del control extremadamente dirigido hacia el problema de cómo evitar hurtos en las empresas.

El liberalismo económico corresponde al periodo de máximo desarrollo de la economía-capitalista, la cual se basa en el individualismo y en el juego de las leyes económicas naturales, y pregona la libre competencia lo que, a su vez, desarrolló áreas de intensos conflictos sociales. La acumulación creciente de capital generó profundos desequilibrios, por la dificultad de asegurar inmobilizaciones con renta compatible para el buen funcionamiento del sistema. A partir de la segunda mitad del siglo XIX, el liberalismo económico comenzó a perder su enorme influencia, debilitándose a medida que el

capitalismo se engrandecía con el surgimiento de los monopolios Du Pont, Rockefeller, Morgan, Krupp, etc. El nuevo capitalismo se inicia con la producción en gran escala, a partir de grandes concentraciones de máquinas y de mano de obra, creando situaciones extremadamente problemáticas de organización del trabajo, de ambiente, de competencia económica, de calidad de vida, etc.

Empresarios pioneros:

Comenzaron como microempresas rurales que luego se convirtieron en grandes empresas:- **Rockefeller:** Estándar oil- **Canegie:** Acero- **Suift y amour:** frigoríficos y conservantes Organizaron la integración vertical que significa venir de atrás hacia delante. De aquí surgen los grandes imperios y los conglomerados, quienes compraban empresas que le ayudaban a crecer; obteniendo esto surge la necesidad de emplear administradores.- Washing house-Genery ElectryEstas marcas capacitan el manejo de los clientes empezando a crear dependencias en las diferentes áreas de la empresa tales como producción, recursos humanos, administración, etc. La estrategia que se empleaba se consolida en tres partes:- Consolidar la fabricación- Lograr una distribución propia- Conseguir control de materia prima. Aumentan el número de empresas (competencia) y se aumenta la cantidad de producción, dando un alza equivalente a la cantidad y calidad de inversión. Estas son las bases para la teoría administrativa.

Siglo XX

Este siglo se distinguió por el avance tecnológico e industrial y, en consecuencia, por la consolidación y desarrollo de la administración como ciencia indispensable para el desarrollo industrial y económico. A principios de este siglo surge la **administración científica**, cuyo creador Frederick Winslow Taylor postula cinco principios de administración; de ahí en adelante diversos autores se dedicaron al estudio de esta disciplina, y surgieron múltiples enfoques y teorías conocidas como escuelas de administración, ya que esta disciplina adquiere un carácter indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier empresa.

Taylor realizó grandes aportaciones a la administración científica y a la ingeniería industrial, y mejoró así la administración de la producción de bienes y servicios; de hecho, es considerado como el padre de la administración y de la ingeniería industrial. Henry Ford sistematizó la producción mediante líneas de ensamble y la clasificación de productos aceptables y no aceptables, lo que originó la aparición del departamento de control de calidad en las fábricas.

También surgen múltiples enfoques y escuelas de la administración en el mundo, las cuales estudiaremos más adelante.

Siglo XXI:

Inicia con grandes avances tecnológicos y científicos; se caracteriza por la globalización de la economía, la existencia y proliferación de todo tipo de empresas, y múltiples estilos de gestión y avances administrativos, debido a las plantas robotizadas. Lo anterior provoca que la administración resulte imprescindible para lograr la competitividad.

Conceptos de administración y gestión.

Hernandez y Rodriguez,2011, señala que el término de gestión, según la Real Academia Española, proviene del verbo gestionar: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Por su parte, la administración como ciencia o técnica se centra en el diseño de las estructuras, procedimientos y sistemas de información para planear, organizar, dirigir y controlar. En pocas palabras, la gestión es el software y la administración es el hardware de un organismo social productivo.

La gestión se define como el proceso intelectual creativo que permite a un individuo diseñar y ejecutar las directrices y procesos estratégicos y tácticos de una unidad productiva –empresa, negocio o corporación – mediante la comprensión, conceptualización y conocimiento de la esencia de su quehacer, y al mismo tiempo coordinar los recursos o capitales económicos, humanos, tecnológicos y de relaciones sociales, políticas y comerciales para alcanzar sus propósitos u objetivos.

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la administración, la dirección estratégica etc.

La gestión y administración guardan una relación estrecha. La gestión, por un lado, implica conocer el entorno, conceptualizarlo y generar las directrices estratégicas; a su vez, se requiere que la administración contribuya a la organización interna. Esta conjunción de gestión y administración permite que los organismos sociales productivos aprovechen sus recursos con eficiencia y logren sus objetivos. Analizaremos otros conceptos de administración:

Robbins y Coulter	Es el proceso de lograr resultados, de manera eficiente y eficaz, con otras personas y por medio de ellas. La eficiencia implica hacer una tarea de manera correcta (“hacer bien las cosas”) y obtener la mayor producción con la menor cantidad de insumos. La eficacia significa “hacer las cosas correctas al realizar las tareas que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas.
--------------------------	---

Munch y García	“El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”.
Koontz y Weihrich	“Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, a través del ejercicio de funciones administrativas de planeación, organización, integración de personas, dirección y control”.
Fremont E. Kast	<p>Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección hacia objetivos 2. Participación de personas 3. Empleo de técnicas 4. Compromiso con la organización.

La mayoría de los autores coincide en definirla como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

La administración también se estudia por sus efectos en la gestión de las empresas.

La administración es la disciplina que estudia la eficacia, eficiencia y efectividad de los organismos sociales productivos por medio de la aplicación del proceso administrativo para planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Asimismo, evalúa resultados y el desempeño de la organización por medio de sistemas de información y conocimiento de las capacidades humanas, para generar sus productos y servicios. También evalúa la rentabilidad necesaria para que crezca la organización y la retribución justa a sus inversionistas o miembros que propicie su mejora continua. (Hernández y Rodríguez, 2011).

Propósito de la administración:

- Conducir a cualquier organización o empresa el logro de sus objetivos.
- Utilizar recursos óptimamente :

Recursos humanos, Recursos financieros, Recursos físicos y Recursos tecnológicos.

CONCLUSIONES.

Los empresarios se dan cuenta que los trabajadores pueden realizar trabajos más creativos y con mucha mayor responsabilidad, y así mejorar la eficacia y eficiencia de la productividad en la empresa, pues así los empleados se sienten útiles e importantes.

Los empresarios se dan cuenta que no es suficiente buscar maneras de aumentar el recurso económico, sino también buscan otros objetivos tales como la ampliación de mercados, diversificación de productos e inclinándose por las tendencias de la personificación y a una mejora de la calidad, aumentando no solo la calidad en los productos y servicios, sino también en servicios adicionales de pre y post venta.

La administración es tan antigua como la misma humanidad, como ser, desde que existió un jefe y un subordinado se hizo palpable la necesidad de administrar, es así como a partir de este hecho y manera se administraron los grandes imperios de Roma y Egipto. Este tipo de administración se constituye como una "administración empírica". Más tarde se aplicó el método científico a la dirección de los negocios y apareció la administración científica moderna.

Hoy en día las organizaciones deben tomar en cuenta que la gestión empresarial obliga a toda organización a mantenerse a la vanguardia de los nuevos acontecimientos para poder ser más competitivos y poder desenvolverse en un entorno que se vuelve cada vez más complejo.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS EN EL AULA (TRABAJO INDIVIDUAL, GRUPAL Y PLENARIA).

1. Explique brevemente el origen de la gestión empresarial y mencione tres aportaciones que considere relevantes y se apliquen en la actualidad. Explique.
2. Explicar por qué es importante estudiar administración. (analizar cap.1.Fundamentos de administración. Robbins, Coulter y DeCenzo, 2017.

Bibliografía consultada.

1. Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la teoría general de la administración.** Ed. McGraw Hill. 2008.
2. Hernández y Rodríguez y Pulido Martínez. **Fundamentos de Gestión empresarial,** Ed. McGraw Hill. 2011.
3. Münch Lourdes, **ADMINISTRACION:** Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
4. Robins Stephens y De censo. **Fundamentos de administración.** Ed. Pearson 2017. décima. Edición.

En el siguiente tema se abordará las aportaciones de las teorías administrativas a la administración.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
2	Aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.	Elaborar un cuadro comparativo sobre las aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.	Unidad 1. Antecedentes y teorías de la gestión empresarial. 1.1 Origen de la gestión empresarial 1.2 Teorías administrativas 1.2.1 Teoría Científica 1.2.2. Teoría Clásica 1.2.3. Teoría de las matemáticas 1.2.4. Teoría de sistemas 1.2.5 Teoría situacional 1.2.6 Teoría de la administración Por objetivos (APO) 1.2.7 Teoría del desarrollo Organizacional (DO) 1.2.8 Teoría de la calidad

La Competencia específica a desarrollar es:

- Reconocer las aportaciones de las principales teorías administrativas que apoyen a la gestión empresarial.

Subtemas.

- 1.1 Origen de la gestión empresarial
- 1.2 Teorías administrativas
 - 1.2.1 Teoría Científica
 - 1.2.2. Teoría Clásica
 - 1.2.3. Teoría de las matemáticas
 - 1.2.4. Teoría de sistemas

- 1.2.5 Teoría situacional
- 1.2.6 Teoría de la administración
 Por objetivos (APO)
- 1.2.7 Teoría del desarrollo
 Organizacional (DO)
- 1.2.8 Teoría de la calidad

PRÁCTICA No. 2

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.

OBJETIVO:

- Elaborar un cuadro comparativo sobre las aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial.

INTRODUCCIÓN.

En la segunda unidad, se analiza el concepto, la importancia y la clasificación de empresa, para que el alumno identifique los diferentes contextos donde se aplica la gestión empresarial a través del proceso administrativo.

Se hace que todas las escuelas que se mencionarán a continuación implican grandes contribuciones a la administración. Cada una sirve para satisfacer las necesidades de las organizaciones de acuerdo con un contexto, por lo que todas son igualmente valiosas. Un directivo eficiente debe conocer todas las escuelas administrativas para elegir y aplicar la más adecuada a las necesidades de su organización.

El estudio de las escuelas de la teoría administrativa aparentemente puede resultar teórico e innecesario. Sin embargo, el aprendizaje y aplicación de la administración sólo es posible mediante el conocimiento de sus distintos enfoques y tendencias. Este conocimiento es el único para lograr la visión y el criterio flexible que todo administrador o directivo requiere.

Las teorías administrativas son las diversas corrientes o enfoques a través de las cuales se aplica la administración, cada estilo de gestión posee ventajas y limitaciones y es aplicable de acuerdo a las circunstancias.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual investigará en la bibliografía sugerida, las teorías administrativas que hicieron aportaciones a la gestión empresarial, tomando en cuenta los siguientes aspectos: elaborar un cuadro comparativo de las aportaciones de las teorías, indicando nombre de la teoría, autor y época, antecedentes, características y aportaciones. (Entregar cuadro comparativo y Plenaria en el salón de clases).
- Las teorías a investigar son: Teoría científica, clásica, de las matemáticas, de sistemas, situacional, administración por objetivos (APO), del desarrollo organizacional (DO), y teoría de la calidad.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica de los temas como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio, argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación del alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial**, de acuerdo a la metodología sugerida,

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO: Aportaciones de las teorías administrativas a la gestión empresarial. (Elaborar un cuadro comparativo de las aportaciones de las teorías, indicando nombre de la teoría, autor y época, antecedentes, características y aportaciones).

TEORIA, AUTOR Y EPOCA.	CARACTERISTICAS	APORTACIONES
Teoría de la administración científica. <ul style="list-style-type: none">• Frederick W. Taylor. 1900.	La principal problemática era la falta de eficiencia en la producción, esto era ocasionada por la falta de ignorancia tanto del patrón como de los obreros, los obreros trabajan arduas horas, sin saber ni siquiera cual era la jornada justa de trabajo que ellos debían de trabajar, además los patrones de la empresas, no sabían que incrementando un poco el salario de sus obreros, fomentarían que estos trabajaban de una manera más eficiente y que de esta manera la producción aumentaría en gran medida y de esta manera conforme los trabajadores fueran produciendo más, el patrón les pagaría más, fomentando de esta manera el deseo de querer producir más en los trabajadores.	<ul style="list-style-type: none">• Incentivos• Estándares• Tiempos y movimientos• Ingeniería de métodos• Selección científica del trabajador.
Teoría clásica o escuela del	Esta teoría nace por la necesidad de conocer más a fondo la	<ul style="list-style-type: none">• Proceso administrativo

<p>proceso administrativo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Henri Fayol 1920. 	<p>administración, ya que está aún tenía muchas fallas y muchas interrogantes, fue Henry Fayol quien postulo esta teoría para darle un mejor uso a la administración. Fayol destacaba que en cada empresa debe cumplir con seis aspectos básicos: Funciones administrativas, funciones técnicas, funciones comerciales, funciones financieras, funciones de seguridad y funciones contables. Con estas funciones se asegura perfeccionar la empresa para que por ejemplo: No haya fuga de dinero, no haya fallas en el personal, no se hagan malas cuentas del dinero de la empresa, que la empresa tenga buena publicidad, etc.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear 2. Organizar 3. Dirigir 4. Coordinar 5. Controlar <ul style="list-style-type: none"> • Los principios generales de la administración que son: <ol style="list-style-type: none"> 1. División del trabajo 2. Autoridad y Responsabilidad 3. Disciplina 5. Unidad de Mando 6. Subordinación de Intereses 7. Remuneración Personal 8. Centralización 9. Jerarquía 10. Orden 11. Equidad 12. Estabilidad 13. Iniciativa 14. Espíritu de Equipo • Áreas funcionales. Funciones administrativas Técnicas, comerciales, financieras, de seguridad y funciones contables.
<p>Teoría de las matemáticas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Von Newman 1940. 	<p>Esta teoría nació de la necesidad, de usar variables matemáticas para poder aplicarlas en la administración. El problema principal, se encontraba en el que una gran cantidad de decisiones tomadas por los empresarios eran erróneas, porque no se tenía un estudio previo de las posibles variables en las que podía terminar dicha decisión. Por esta razón se empezó a implementar las matemáticas, además que con la llegada de la tecnología, esta teoría permitió usar los computadores para llevar toda las cuentas de la empresa digitalmente, además permitió mejorar la calidad y la realización</p>	<p>La teoría matemática trajo una enorme contribución a la administración permitiendo nuevas técnicas de planificación y control en el empleo de recursos materiales, económico y humano. Disminuyo los riesgos envueltos en los planes que afectan el futuro a corto o largo plazo. Permitted tratar los problemas en su conjunto y con todas las variables posibles. Dio seguridad a la hora de tomar decisiones enfocadas a optimizar la realización del trabajo. Aportó estrategia de operaciones, calidad, servicios y operaciones.</p>

	de gracias para ver el desempeño de la empresa.	La utilización de técnicas matemáticas y lógicas en la administración. Permitió el uso de ordenadores para procesar grandes volúmenes de datos.
Teoría de Sistemas <ul style="list-style-type: none"> Ludwig Von Bertalanff y 1960 	Uno de los grandes problemas que se presentaban a mediados del siglo XX era la mala organización de los países en cuanto al manejo de sus bienes, gente, ingresos, egresos, etc. Fue por eso que surgió esta teoría, para a través de sistemas que estén dentro de otros sistemas poder llegar a una meta en común.	Se introduce el concepto de sistema para interpretar los diversos fenómenos de la realidad, y centra su objetivo en los principios de la organización. Su aporte más interesante dentro del campo de la administración es el estudio de las organizaciones como sistemas abiertos , en los cuales existe una constante interacción con su entorno o medio ambiente. Por ejemplo: proveedores, clientes, tecnología, leyes, etc.
Teoría situacional <ul style="list-style-type: none"> Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch 	Esta teoría surge debido a que se llega a la conclusión, de que los debidos enfoques o teorías no tenían respuestas para todas las situaciones, no eran completas del todo o eran incapaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes. También nace por la necesidad de conocer más formas de organizar una entidad, ya que antes se pensaba que solo se podían organizar de una sola forma, con esta teoría se comprobó que cada empresa aunque sea del mismo giro, tienen distintas formas de dirección, distintas formas de organización.	Esta teoría cambio totalmente una gran cantidad de principios administrativos, debido a que en esta se tomó en cuenta la relación con el medio ambiente, además de que se menciona, que por más parecidas que puedan ser dos empresas, nunca se van a manejar de la misma manera, debido a que cada empresa independientemente que sean del mismo giro, del mismo número de empleados, etc. Tienen que ser organizadas de manera diferente. Dio una nueva clasificación de las empresas: <i>mecanicistas y orgánicas</i>. Aporto la división de niveles para la organización. Esta teoría se concentra en la contingencia, que es algo incierto que puede o no ocurrir.

<p>Teoría de la Administración por Objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peter F. Drucker. 	<p>Esta teoría surgió debido a que a mitad del siglo XX, el trabajo dejó de ser un en sí mismo y comenzó a ser un medio, por ejemplo: Los administradores de las empresas, no hacían sus actividades correspondientes por llegar a un objetivo, sino simplemente para poder conseguir un salario además estos mismos manejaban un enfoque que se fijaba más en los resultados obtenidos que en el proceso. En las empresas se buscaba la funcionalidad, pero solo eso, debido a que no tomaban en cuenta el objetivo por el que estaban realizando dichas actividades. Gracias a esta teoría se empezó a fomentar las metas en los trabajadores, el querer hacer las cosas por un objetivo, por una razón y no solo hacerlas por inercia.</p>	<p>Esta teoría se conforma por cuatro componentes principales, que han ayudado en gran medida a la administración, estos son:</p> <p>La especificidad de las metas: lograr el objetivo de una manera precisa y clara.</p> <p>La participación en la toma de decisiones: El gerente y el empleado se ponen de acuerdo en la toma de decisiones.</p> <p>Un plazo explícito: fijar plazos para la relación de objetivos.</p> <p>Retroalimentación acerca del desempeño: en un plano ideal, proporcionarle a las personas retroalimentación constante.</p> <p>Lograr darle objetivos claros a las empresas, para que de esta manera logren conocer el fin y el propósito que quieren lograr como empresa.</p>
<p>Teoría del desarrollo Organizacional (DO).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Warren Bennis, Robert Tannenbaum, Herbert Shepard y Robert Blake. 	<p>Esta teoría surgió debido a un aumento en el tamaño de las empresas, que ocasiono que los conocimientos que se tenían en esa época sobre la administración, no bastara para sostener el crecimiento, además la tecnología iba avanzando rápidamente requiriendo personas altamente especializadas y de competencias muy diferentes. Además surgieron nuevos conceptos en donde se tomaba en cuenta las necesidades del hombre, la democracia de la persona, la colaboración y la razón. El gran número de problemas interpersonales que existían en las empresas, los cuales no podían ser resueltos, esta teoría nació para poder lograr un clímax de paz en las empresas.</p>	<p>Esta teoría revoluciono completamente a la ciencia administrativa, ya que implemento en ella la importancia del comportamiento humano en la empresa, se busca un ambiente saludable de trabajo, la eficacia y eficiencia serán alcanzadas.</p> <p>El DO, es una estrategia educativa porque se basa en la modificación de la cultura organizacional para lograr un cambio planeado en la empresa.</p>
<p>Teoría de la calidad.</p>	<p>Esta teoría nació por el deseo de superación, lo cual ha sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad. Feigenbaum fue un</p>	<p>Tres metodologías básicas de calidad son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Total Quality Management (TQM). En español Control Total de

Philip Crosby- (cero defectos).	precursor de esta teoría, esta hipótesis surgió debido a que los grandes empresarios se empezaron a dar cuenta que es mejor calidad que cantidad.	Calidad (CTC) cuyo creador es Kaoru Ishikawa.
Edwards Deming (Mejora continua)	- La calidad total tuvo sus inicios en las empresas japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial, y ha redituado impresionantes resultados en cuanto incremento en la calidad y productividad. De hecho con la globalización económica, la calidad y la certificación son indispensables para incursionar en los mercados internacionales.	2. Mejora Continua. Propuesta por el doctor Edwards Deming. 3. Cero defectos. Creada por Philip Crosby.
William Ouchi (teoría z)	- Six	La calidad es el cumplimiento de los requisitos para la satisfacción de las necesidades del cliente.
Japón. Sigma. 1970.		

CONCLUSIONES.

Hemos estudiado las escuelas administrativas vigentes en el siglo XX. Todos los enfoques son igualmente importantes, y deben utilizarse de acuerdo con las necesidades y recursos de cada organización. En las últimas décadas del siglo XX y con el nuevo milenio han surgido nuevas corrientes, que analizaremos más adelante.

Preguntas de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

- Explicar la aportación más importante de la administración científica.
- Explique las aportaciones de la teoría clásica, por Henri Fayol.

Bibliografía preliminar

1. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Ed. McGraw Hill.2008
2. Dató, Richardt. Introducción a la Administración. Ed. Cengage. Edición 2010.
3. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
4. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
5. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

Sitios web.

UNIDAD II. Introducción a la gestión empresarial.

En la siguiente práctica se abordará la clasificación de empresas y sus características.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
3	Clasificación de empresas y sus características.	Presentar un mapa conceptual sobre la clasificación de empresas y sus características.	Unidad 2. Introducción a la gestión empresarial. 2.1. Concepto e importancia de gestión empresarial. 2.2. Concepto e importancia de empresa. 2.3. Clasificación de las empresas.

La Competencia específica a desarrollar es:

- Identifica los tipos de empresa con base en sus características particulares.

Subtemas.

- 2.1. Concepto e importancia de gestión empresarial
- 2.2. Concepto e importancia de empresa.
- 2.3. Clasificación de las empresas.
- 2.4. Recursos y áreas básicas de la empresa.
- 2.5. Concepto e importancia del proceso administrativo.
- 2.5. Etapas y fases del proceso administrativo

PRÁCTICA No. 3

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Clasificación de empresas y sus características.

OBJETIVO:

- Presentar un mapa conceptual sobre la clasificación de empresas y sus características.

INTRODUCCIÓN.

La palabra “empresa” proviene del latín emprenderé que significa iniciar alguna actividad, lo señala Münch Lourdes (2010).

Como organismo social, siempre han existido empresas, aunque de manera muy rudimentaria; y ha existido también la administración, aunque no como una disciplina.

Desde que el hombre apareció en la tierra desarrolló diversas actividades para subsistir; en ellas el trabajo en grupo y la administración eran indispensables. Diversas formas de agrupación y empresas incipientes existieron a lo largo de la historia, sin embargo es hasta la Edad Media, con el desarrollo del comercio, cuando empiezan a surgir formas de organización social similares a la empresa propiamente dicha: los talleres artesanales. Es durante la Revolución Industrial, a partir de los avances tecnológicos y de la aparición de la máquina de vapor, cuando surge la empresa como se concibe en la actualidad.

Una empresa es una organización de personas que comparten unos objetivos con el fin de obtener beneficios. Una empresa es una unidad productiva agrupada y dedicada a desarrollar una actividad económica con ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la creación continua de empresas. En general, una empresa también se puede definir como un organismo social donde a través de la coordinación de recursos se producen bienes y servicios.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual investigará el tema de la empresa, y realizará un mapa conceptual, que tenga información de las características de una empresa y su clasificación, analizará la información y buscará ejemplos de cada tipo de empresa. Se fomentará el intercambio de la participación del alumno y se retroalimentará en clase.

Preguntas de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

- Describe la importancia de la empresa para el desarrollo económico.
- Analiza los valores en la empresa.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica de los temas como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida el tema de la empresa, analizar la lectura y elaborar un mapa conceptual.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación del alumno.
- Propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas.
- Priorizar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.

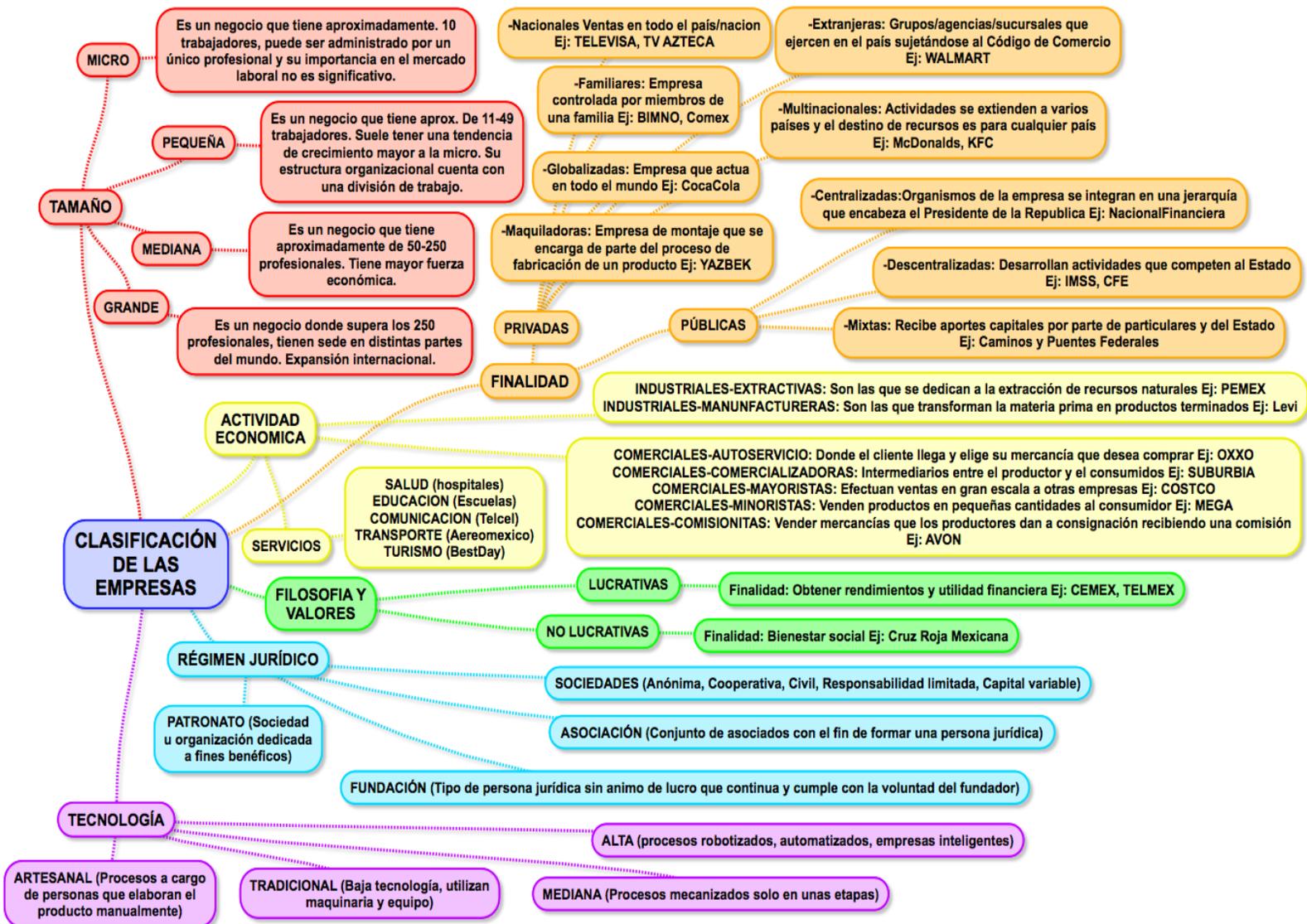
- Impulsar actividades de aprendizaje que permitan la aplicación de los conceptos, modelos, técnicas y metodologías que se van aprendiendo en el desarrollo de la asignatura.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación del trabajo: Elaborar un mapa conceptual o cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas y sus características.

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO: Mapa conceptual o cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas y sus características. El siguiente mapa conceptual, es de acuerdo a Münch Lourdes, 2010. Figura 1. Clasificación de empresas.



Los criterios en que nos basamos para clasificar a las empresas son:

- **Finalidad** (pública y privada).
- **Tamaño** (Microempresa, Pequeña empresa, Mediana empresa y gran empresa).
- **Actividad económica** (Industriales, Comerciales y servicios).
- **Filosofía y valores** (Tradicionales y orgánicas).
- **Régimen jurídico** (Sociedad, Asociación, patronato, fundación).
- **Tecnología** (alta tecnología, mediana tecnología, tradicionales y artesanales).

CONCLUSIONES.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMEs) se clasifican en términos de inversión realizada en su estructura, además del lugar donde operan y el sector. Este tipo de compañías contribuyen significativamente a la producción, creación de empleos, aumento en la producción del sector manufacturero, ampliar el apoyo de las industrias más grandes mediante el suministro de materia prima, etc. en la economía de un país.

Por definición, el *Reporte de Crédito de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México*, elaborado por la plataforma de préstamos digitales Konfío, revela que una pequeña empresa cuenta con un cantidad aproximada de seis a 10 empleados, al tiempo que tiene una facturación de ventas anuales de más de 500 mil pesos, pero menor a 1.5 millones.

Para lograr que crezcan, es importante hacer un mayor uso de canales y medios de información, en donde se puedan dar a conocer algunas herramientas actuales existentes para detonar las capacidades productivas de las empresas, junto con los programas de promoción y apoyo con los que cuenta el Gobierno Federal. De hecho, el 85.7 por ciento de las MiPyME no conocen los fondos que ofrece el gobierno para poder establecer un modelo financiero y debido a su importancia como generadores de empleo, resulta relevante que empiecen a tomarlos en cuenta.

A su vez, de acuerdo con cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México, la esperanza de vida promedio de una empresa emergente es de 7.8 años, por lo que es poco probable que llegue a consolidarse en el mercado nacional; de este universo, 66.8 por ciento reveló que no aceptaría sacar un crédito bancario para salir a flote, ya que indican no tener confianza en las instituciones bancarias que los tramitan.

Por su parte, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (también del Instituto Nacional de Estadística y Geografía) indicó que, al cierre de 2017, al menos 7.9 millones de personas empleadas se encuentran laborando por pequeños empresas. El grueso de las pequeñas empresas no se toma la molestia de dar formal liquidación a empresas que ya no operan.

Bibliografía consultada.

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. **Fundamentos de gestión empresarial**. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, **ADMINISTRACION**: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. **Fundamentos de administración**. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

En el siguiente tema se abordará la aplicación de las áreas básicas de la empresa.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
4	Áreas básicas de la empresa.	Realizar una visita a una empresa local e investigar las áreas básicas de la empresa, incluir organigrama.	Unidad 2. El proceso Administrativo. 2.3. Recursos y áreas básicas de la empresa.

La Competencia específica a desarrollar es:

- Identifica los tipos de empresa con base en sus características particulares.

Subtemas.

- 2.1. Concepto e importancia de empresa.
- 2.2. Clasificación de las empresas.
- 2.3. Recursos y áreas básicas de la empresa.
- 2.4. Concepto e importancia del proceso administrativo.
- 2.5. Etapas y fases del proceso administrativo
 - 2.5.1. Análisis del entorno
 - 2.5.2 Filosofía organizacional
 - 2.5.2.1 Visión
 - 2.5.2.2 Misión
 - 2.5.2.3. Valores
 - 2.5.2.4 Objetivos
 - 2.5.2.5 política institucional
 - 2.5.3 Estrategias
 - 2.5.4 Políticas y reglas
 - 2.5.5 Procesos y procedimientos
 - 2.5.6 Programas
 - 2.5.7 Presupuestos

PRÁCTICA No. 4

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Áreas básicas de la empresa.

OBJETIVO: Realizar una visita a una empresa local e investigar las áreas básicas de la empresa, incluir organigrama.

INTRODUCCIÓN.

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos.

Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Generalmente una empresa está formada por al menos 5 a 6 áreas básicas, como es: Dirección General, Administración y Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, pero puede estar formada por muchas más, ya que el número de áreas de la empresa dependerá del tamaño de la organización. En las pequeñas empresas las áreas funcionales se simplifican y se integran unas dentro de las otras.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales,

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Utilizar manual de prácticas de F.A.

METODOLOGÍA.

- El alumno en equipos de trabajo, visitaran a una empresa de su elección de la localidad, para investigar cómo se forma la empresa, de acuerdo a sus áreas funcionales de trabajo, deberán entrevistar al Gerente administrativo para que les aporte su experiencia.
- Por equipos de trabajo, entregar un informe escrito, señalando nombre de la empresa, giro, tamaño, áreas que la forman y nombre del Gerente entrevistado. (Plenaria en el salón de clases).

Preguntas de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

- Explicar la importancia de las áreas de trabajo de la empresa visitada.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica de los temas como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida el tema de la empresa, analizar la lectura y elaborar un mapa conceptual.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación del alumno.
- Propiciar, en el estudiante, el desarrollo de actividades intelectuales de inducción-deducción y análisis-síntesis, las cuales lo encaminan hacia la investigación, la aplicación de conocimientos y la solución de problemas.
- Priorizar el uso de las nuevas tecnologías en el desarrollo de los contenidos de la asignatura.
- Impulsar actividades de aprendizaje que permitan la aplicación de los conceptos, modelos, técnicas y metodologías que se van aprendiendo en el desarrollo de la asignatura.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Áreas básicas de la empresa.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO: Áreas básicas de la empresa (visitar una empresa local e investigar sus áreas básicas. A continuación se muestra un ejemplo de las áreas que puede tener una empresa, estas dependerán del tamaño de la empresa. Como se muestra en la figura 2. Áreas funcionales de la empresa.

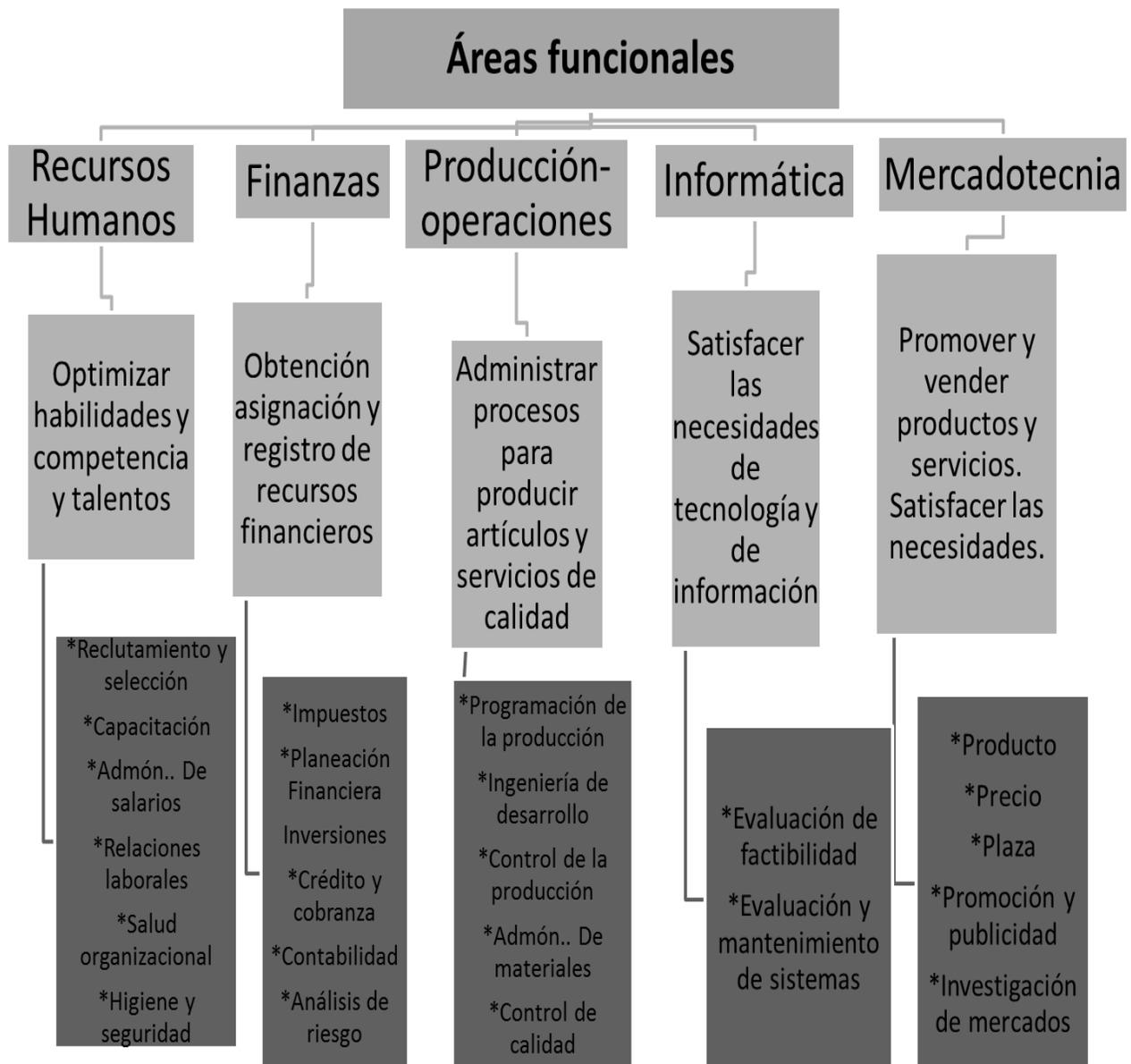




Figura 3. Ejemplo del área funcional de un departamento de Mercadotecnia.

CONCLUSIONES.

Una empresa que funciona bien y crece de manera sostenida, si realiza las siguientes actividades:

- Elabora un producto o servicio (o lo comercializa)
- Vende a través de uno o más canales
- Administra el dinero y controla el flujo de caja
- Asigna el personal adecuado a cada tarea, entre otras más actividades, que las empresas deben desarrollar para funcionar y permanecer en el mercado.

Es claro que cada una de estas actividades representa un área básica o área funcional, que debemos crear y desarrollar en la empresa.

¿Qué determina la evolución de dichas áreas? – En parte, el tipo de empresa. Pero sin duda, juega un papel clave las competencias del empresario o del grupo de socios, que realicen las estrategias adecuadas para el crecimiento de la empresa.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS EN EL AULA (TRABAJO INDIVIDUAL, GRUPAL Y PLENARIA).

1. Explica qué área de la empresa influye para el éxito administrativo.

Bibliografía consultada.

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. **Fundamentos de gestión empresarial**. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.

2. Munch Lourdes, **ADMINISTRACION**: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.

3. Robins Stephens y De censo. **Fundamentos de administración**. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

En el siguiente tema se analizará la aplicación del proceso administrativo en las empresas.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
5	Aplicación del proceso administrativo en las empresas.	Presentar un cuadro sinóptico o mapa conceptual de las etapas y elementos del proceso administrativo, analizando su aplicación en las empresas.	2.4. Concepto e importancia del proceso administrativo. 2.5. Etapas y fases del proceso administrativo

La Competencia específica a desarrollar es:

- Identificar los tipos de empresa con base en sus características particulares.

Subtemas.

- 2.1 Importancia de la planeación
 - 2.2 La previsión como parte de la planeación
 - 2.3 Principios de la planeación
 - 2.4 Tipos de planeación
 - 2.5 Proceso de planeación:
 - 2.5.1. Análisis del entorno
 - 2.5.2 Filosofía organizacional
 - 2.5.2.1 Visión
 - 2.5.2.2 Misión
-

- 2.5.2.3. Valores
 - 2.5.2.4 Objetivos
 - 2.5.2.5 política institucional
 - 2.5.3 Estrategias
 - 2.5.4 Políticas y reglas
 - 2.5.5 Procesos y procedimientos
 - 2.5.6 Programas
 - 2.5.7 Presupuestos
-

PRÁCTICA No. 5

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Aplicación del proceso administrativo en las empresas.

OBJETIVO:

- Presentar un cuadro sinóptico o mapa conceptual de las etapas y elementos del proceso administrativo, analizando su aplicación en las empresas.

INTRODUCCIÓN.

De acuerdo a Hernández y Rodríguez (2011 p.160), el proceso administrativo, es el marco conceptual para administrar y gestionar una empresa mediante la planeación, organización, integración, dirección y control para cumplir sus objetivos.

Debemos contar con una buena planeación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible y la empresa logre sus objetivos.

Si el acto administrativo es un proceso racional y simple que se encuentra innato en todo ser humano al realizar sus actividades cotidianas, ya que el solo hecho de pensar y planear una acción siempre están relacionados con lograr objetivo, por tanto al hacer planes mentalmente y los objetivos que nos fijamos son motivados por determinados factores que nos impulsan a orientar el pensamiento y acciones a lo que se desea y queremos lograr.

Pero se debe tener en cuenta que no todo lo que se piensa o se desea se puede lograr o hacerlo realidad por muchos motivos externos, que no podemos controlar, pero hay algunas circunstancias en que las personas son responsables directas. Pero el solo hecho de que una persona oriente su pensamiento y acción para lograr un objetivo no quiere decir que este sea un administrador, el solamente realiza un acto administrativo y estos actos pueden ser eficientes o deficientes, pero cuando un grupo de personas se convierten en un organismo social, ahí si se dará la administración, y este grupo tratará de lograr los objetivos que les dieron origen. Y dentro de este organismo social cualquiera que sea el nivel que ocupe una persona, este tendrá cierto grado de responsabilidad en la administración el organismo.

El administrador empírico es aquella persona que se guía por su conocimiento, experiencias vividas para conducir el grupo, este administrador actúa de forma innata y puede ser eficiente o deficiente por no tener los conocimientos.

El administrador profesional es la persona que debe poseer un conjunto de conocimientos sistematizados para poder planear, organizar, dirigir y controlar técnicamente las actividades del grupo, con el fin de lograr los objetivos. El conocimiento teórico y la experiencia adquirida en su aplicación, garantizan la obtención de una administración eficiente. Barajas Medina J. (1996).

Se debe tener en cuenta que toda persona que dirija un grupo y trate de lograr los objetivos con la ayuda de otras personas, se convierte en administrador ya sea empírico o profesional. Además el estudio de la administración sirve para que las personas mejoren la realización de sus actos. Y es aquí donde encontramos la importancia del proceso administrativo ya que cada cosa debe estar en su lugar en el momento indicado y no solo como la mente humana lo adecue, no se puede controlar sin antes haber planeado y organizado las ideas de acuerdo a la importancia de cada una de ellas, porque cada persona es administradora de su propia vida eficaz o ineficazmente y de acuerdo a la forma como la administre tendrá la capacidad de conducir un grupo ya sea sin o con el conocimiento necesario.

Un administrador o gerente es alguien cuyo principal responsabilidad es llevar a cabo el proceso administrativo dentro de una organización, como nos señala (Griffin, 2011) p.25.

En la actualidad podemos notar que todas las empresas exitosas utilizan un proceso administrativo, para manejar sus operaciones ya que este proceso compuesto por la planeación, organización, dirección y control son los procesos sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen. El proceso administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas, ya que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de prácticas de F.A.

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual investigará en fuentes bibliográficas, el proceso administrativo y su importancia, posteriormente diseñará un mapa conceptual o cuadro sinóptico de las etapas y elementos del proceso administrativo, analizando su aplicación en las empresas.
- Por equipos de trabajo, de cuatro integrantes, visitaran una empresa local y entrevistarán al administrador o gerente que les proporcione información sobre la aplicación del proceso administrativo.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar la participación y evaluación de alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Aplicación del proceso administrativo en las empresas.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO: Aplicación del proceso administrativo en las empresas.

Proceso Administrativo forma parte de toda empresa consta de las distintas tareas que tienen que realizarse para el orden y crecimiento de una compañía, realizándose además una sectorización de los trabajos en distintas áreas especializadas, y logrando que cada una de ellas no funcione como entes autónomos, sino que se realicen acciones conjuntas para poder alcanzar la los objetivos organizacionales.

Con un proceso administrativo bien organizado se logra vincular adecuadamente a todos los sectores de la empresa, en función de una serie de objetivos comunes. La buena administración de una empresa, basada en procesos administrativos bien delineados, además permite ir elevando los niveles de productividad, lo que significa que los recursos, tanto humanos como materiales, se vuelven más efectivos.

Se puede decir que el proceso administrativo es indispensable para el buen funcionamiento de las empresas y de esto dependerán los resultados a futuro.

Los altos directivos se deben reunir para desarrollar y planear y después anunciar sus planes a los empleados.

El proceso administrativo se concentra en el administrador y en las funciones básicas de la administración.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada el conjunto y secuencia de las funciones administrativas.

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración.

Según Munch Galindo Lourdes (2010), existen diversos criterios acerca del número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos o funciones de la administración sean los mismos.



Figura 4. Etapas del proceso administrativo

PLANEACIÓN. Es cuando se determinan los escenarios futuros y el rumbo hacia donde se dirige la empresa, así como la definición de los resultados que se pretenden obtener y las estrategias para lograrlos minimizando riesgos. Responde a la pregunta ¿Qué se quiere obtener?

Importancia.

- Permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos y recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre.
- Permite hacer frente a las contingencias.
- Es un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas.
- Es la base para el sistema de control.

Los elementos de la planeación: Filosofía, Misión, Visión, valores, estrategias, políticas, programas y presupuestos.

ORGANIZACIÓN.

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, así como el establecimiento de métodos, y la aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo. Responde a la pregunta ¿Cómo se hace?

Importancia.

- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente.
- Reduce costos e incrementa la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de funciones.

Los elementos de la Organización: División del trabajo, considerando la jerarquización, departamentalización y la descripción de funciones.

DIRECCIÓN. Consiste en la ejecución de todas las fases del proceso administrativo mediante la conducción y orientación de los recursos, y el ejercicio del liderazgo. (Ver que se haga)

Importancia.

- Ejecución de actividades.
- Toma de decisiones.
- Comportamiento, actitudes y conductas adecuadas.
- Influir, guiar o dirigir a grupos de trabajo.

Los elementos de la Dirección o ejecución es: Toma de decisiones, Integración, Motivación, Comunicación y liderazgo.

CONTROL. En esta etapa se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos con el objetivo de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones.

Importancia.

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protege los activos de la empresa.
- Establece las medidas para prevenir errores, reducir costos y tiempo.

Los elementos del control es: establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación.

El proceso administrativo y sus componentes, planeación, organización, dirección y control, resultan de la mayor importancia para la empresa dentro del sistema de toma de decisiones.

Henri Fayol afirmó que la toma de decisiones también hace parte de las funciones de la organización, señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización,

coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

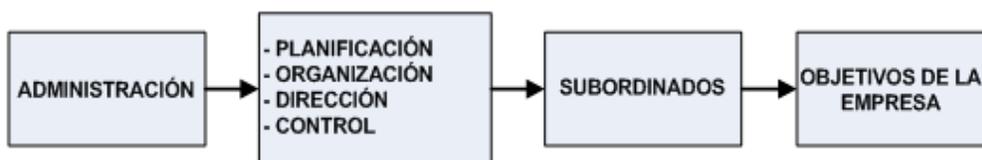
Koontz y O'Donnell define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Designación de Personal
3. Control
4. Organización
5. Dirección

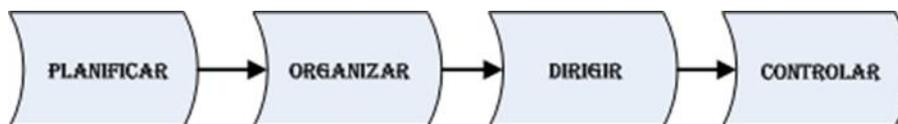
Miner define el Proceso Administrativo con cinco (5) elementos:

1. Planificación
2. Organización
3. Dirección
4. Coordinación
5. Control

Chiavenato en su libro Fundamentos de Administración, organiza el Proceso Administrativo de la siguiente manera.



Las Funciones del Administrador, como un proceso sistemático; se entiende de la siguiente manera:



La importancia del proceso administrativo radica en que sigue siendo utilizado hoy en día por la mayoría de las empresas en el mundo, debido a la universalidad de sus términos y funciones las cuales cuentan con su propia importancia.

El proceso administrativo es una de las partes indispensables en una empresa, y es al gerente a quien le corresponde su gestión o manejo.

El gerente puede auxiliarse por profesionales debidamente calificados.

El objetivo de los procesos administrativos es llegar o conseguir los objetivos que dieron razón a la empresa, o sea el giro correspondiente.

En la actualidad podemos notar que todas las empresas exitosas utilizan un proceso administrativo para manejar sus operaciones ya que este proceso compuesto por la

planeación, organización, dirección y control son los procesos sistematizados necesarios para lograr lo que se proponen. El proceso administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas ya que el uso de este proceso evita improvisaciones en los momentos más difíciles y en la toma de decisiones importantes.

En conclusión se puede decir que el proceso administrativo es indispensable para el buen funcionamiento de las empresas y de esto dependerán los resultados a futuro.

Los altos directivos se deben reunir para desarrollar y planear y después anunciar sus planes a los empleados.

De acuerdo a Richard L. Daft (2011), Un alto desempeño requiere la utilización eficiente y eficaz de los recursos organizacionales mediante las **cuatro funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar. (PA)**.

Para desempeñar las cuatro funciones, los administradores necesitan tres habilidades: conceptuales, humanas y técnicas.

Ventajas de la aplicación del Proceso Administrativo para la gestión de una empresa, según Hernández y Rodríguez (2011 p.165).

- Es una guía práctica y metodológica para la generación de empresas.
- Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
- Da las bases para estructurar (organizar) el trabajo y dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y recursos de las empresas.
- Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde a las necesidades de la empresa.
- Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- Facilita la dirección al darle estrategia y control a quien la conduce.
- Facilita el análisis de problemas para su solución.
- Da las bases para aplicar el método científico para el mejoramiento de la empresa o para su replanteamiento.
- Es un instrumento importante de reorganización de la empresa.

Ahora el siguiente paso es señalar una empresa local, ejemplificando como aplican las cuatro funciones administrativas de planear, organizar, dirigir y controlar.

Anexo 1. Caso práctico.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS EN EL AULA (TRABAJO INDIVIDUAL, GRUPAL Y PLENARIA).

1. ¿Cómo aplica la empresa local, las cuatro funciones básicas del proceso administrativo? Explique.
2. Explica cómo se aplica el proceso administrativo en dos actividades distintas. Ejemplifica.

SITUACIÓN	Planeación	Organización	Dirección	Control
Vacaciones				
Fiesta de graduación				

CONCLUSIONES.

En conclusión se puede decir que el proceso administrativo es indispensable para el buen funcionamiento de las empresas y de esto dependerán los resultados a futuro.

Los altos directivos se deben reunir para desarrollar y planear y después anunciar sus planes a los empleados.

Los procesos administrativos son aplicables en una amplia variedad de entornos, incluidas las organizaciones con fines de lucro (empresas grandes, pequeñas, de inicio e internacionales) y las organizaciones sin fines de lucro (organizaciones gubernamentales, organizaciones educativas, instalaciones de cuidados médicos y organizaciones no tradicionales).

Para concluir este concepto de proceso administrativo, es muy importante recordar que es uno de los métodos más importantes para llevar a cabo los procesos que son planeación, organización, dirección y control, ya que de acuerdo a su orden se lleva una excelente administración. Podemos reflejarnos en una empresa que tenga éxito, tanto en lo personal desarrollamos habilidades en saber llevar un proceso en nuestra vida diaria y tener un mejor futuro.

Las partes del PA son elementos interactuantes y están diseñadas para administrar-dirigir una organización.

Bibliografía consultada

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. **Fundamentos de gestión empresarial**. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, **ADMINISTRACION**: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. **Fundamentos de administración**. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD III. Planeación.

UNIDAD III. En el siguiente tema se investigará la planeación y sus principios aplicados a una empresa.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
6	Planeación.	Realizar una investigación documental sobre los contenidos temáticos de la unidad.	3.1. Concepto e importancia de planeación. 3.2. Principios de planeación. 3.3. Clasificación de la planeación 3.4. Proceso de planeación 3.5. Tipos de planes 3.6. Técnicas de planeación

La Competencia específica a desarrollar es:

- Formular los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.

Subtemas.

- 3.1 Concepto e importancia de la Planeación
- 3.2 Principios de planeación
- 3.3 Clasificación de la planeación
- 3.4 Proceso de planeación
- 3.5 Tipos de planes
- 3.6 Técnicas de planeación

PRÁCTICA No. 6

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Planeación.

OBJETIVO:

- Realizar una investigación documental sobre los contenidos temáticos de la unidad.

INTRODUCCIÓN.

La tercera unidad considera la primera fase del proceso administrativo, tratando las generalidades de la planeación, los tipos de planes, el proceso, y las técnicas.

Es necesario tener presente que dependiendo del criterio de clasificación y enfoque de los autores, se pueden identificar diferentes tipos de planes, en el entendido que los planes básicos son: Misión, visión, valores, política de calidad, objetivos, metas, políticas, reglas, programas, procedimientos, presupuestos, pronósticos, estrategias y tácticas, y los complementarios: el propósito, la filosofía y el proyecto. Es importante precisar que los cuatro primeros planes sólo se formulan a nivel estratégico y que en conjunto forman el plan general de la empresa.

En esta unidad es importante que el estudiante aprenda la parte conceptual, y procedimental, para que pueda diferenciar y formular cada uno de los planes. Asimismo se analizarán las diferentes técnicas de planeación, sin profundizar en ellas, ya que serán estudiadas a profundidad en las asignaturas subsecuentes.

Los principios de la planeación son muy importantes para manejar exitosamente una institución o una organización. También funcionan como guías que ayudan a los administradores a simplificar el proceso de administración.

Estos principios deben relacionar y complementar las operaciones, planes u órdenes; deben proveer información de instrucciones que cubran la logística y el apoyo administrativo de la operación.

En una organización se debe seguir un proceso que desarrolle y mantenga un ambiente en el cual los individuos, trabajando en grupos, puedan cumplir metas específicas.

Dichas metas deben crear unas ganancias o deben satisfacer ciertas necesidades. Los principios de planeación deben ayudar a cumplir con las metas específicas de la organización.

Los principios que analizaremos en esta práctica y serán aplicados a una empresa, serán los que señala Munch Galindo (2010):

- Factibilidad
- Objetividad
- Flexibilidad
- Cuantificación
- Unidad
- Del cambio de estrategias.

El propósito de la planeación y el establecimiento de metas es ayudar a la organización a lograr un alto desempeño. El desempeño general de la organización depende de lograr

los resultados identificados mediante el proceso de planeación. Este proceso cambia para ajustarse a un entorno de rápidas transformaciones. Por tradición, la estrategia y la planeación son del dominio de la alta gerencia. En la actualidad los administradores hacen participar a personas de toda la organización, lo que produce un rendimiento más alto, porque las personas entienden las metas y los planes y se convencen de ellos. En un entorno de negocios complejo y competitivo, el razonamiento estratégico y la ejecución se convierten en la expectativa de todos los empleados. La planeación adquiere vida propia cuando los empleados participan en el establecimiento de metas y la determinación de los medios para alcanzarlas.

Algunos de los lineamientos recomendados para el logro de la planeación de alto desempeño son los siguientes:

- Empiece con una misión y visión fuertes.
- Amplíe las metas para lograr la excelencia.
- Dirija la planeación a los sucesos.
- Utilice tableros de desempeño.
- Reconocer que la planeación empieza y termina con el nivel superior.

La planeación para el alto desempeño requiere de flexibilidad, es probable que los empleados tengan que adaptar sus planes para satisfacer nuevas necesidades y responder a los constantes cambios del entorno.

Los administradores deben mostrar su apoyo y compromiso al proceso de planeación.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual realizará una investigación documental del tema Planeación, de tres fuentes bibliográficas, y aplicará los principios de planeación a una empresa.

- El alumno de forma individual hará la lectura en el texto de ADMINISTRACIÓN, Munch Lourdes (2010) p.50, los principios y postulados de la planeación, e investigar cómo se aplican en una empresa local.
De forma individual, entregar un informe escrito, señalando cada uno de los principios y como se aplican en la empresa investigada. Ejemplificar en cada uno. (Plenaria en el salón de clases).
- Se hará una dinámica, donde de forma individual expliquen los principios.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

1. ¿Qué principios de planeación considera más relevantes aplicar para el logro de objetivos?

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida los aspectos a considerar en la planeación para lograr un alto desempeño en las empresas.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Los principios de la Planeación en una empresa local.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Después de investigar los aspectos relevantes en la planeación, para lograr un alto desempeño en las empresas, el alumno deberá entregar un reporte por escrito por equipo de trabajo, como se señala en la metodología a seguir y considerando las sugerencias didácticas.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

PRINCIPIO	POSTULADO
FACTIBILIDAD	Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se pueden lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
OBJETIVIDAD	Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
FLEXIBILIDAD	Deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.
CUANTIFICACIÓN	Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.
UNIDAD	Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.
DEL CAMBIO DE ESTRATEGIAS.	Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c, de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

FIGURA 5. PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN.

CONCLUSIONES.

Los principios de la planeación son muy importantes para manejar exitosamente una institución o una organización. También funcionan como guías que ayudan a los administradores a simplificar el proceso de administración.

Los principios son guías universales que fundamentan y recomiendan acciones que por lo regular, al observarlos cuando se aplican, dan resultados homogéneos. Se basan en la experiencia humana y en la investigación. Al realizar la planeación, es indispensable tomar en cuenta los principios antes señalados.

En la actualidad se considera importante al hacer la planeación, hacer que los demás participen en la planeación y el establecimiento de metas, con el fin de aumentar el compromiso y desempeño. Es importante considerar a las personas a alinear sus metas individuales con la misión y visión de la organización y utilizar metas amplias para fomentar la innovación y la excelencia.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD III. En el siguiente tema se abordará la planeación para el alto desempeño.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
7	Planeación para el alto desempeño.	Realizar investigación documental y presente propuesta del estilo de planeación que le ayuda a la organización a lograr un alto desempeño.	Unidad 3.Planeación 3.1. Concepto e importancia de la planeación. 3.2. Principios de planeación

La Competencia específica a desarrollar es:

- Formular los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.

Subtemas.

- 3.1. Concepto e importancia de la planeación.
- 3.2. Principios de planeación
- 3.3. Clasificación de la planeación.
- 3.4. Proceso de planeación
- 3.5. Tipos de planes
- 3.6. Técnicas de planeación

PRÁCTICA No. 7

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: La planeación para el alto desempeño.

OBJETIVO:

- Realizar investigación documental y presentar propuesta del estilo de planeación que le ayuda a la organización a lograr un alto desempeño.

INTRODUCCIÓN.

El propósito de la planeación y el establecimiento de metas es ayudar a la organización a lograr un alto desempeño. El desempeño general de la organización depende de lograr los resultados identificados mediante el proceso de planeación. Este proceso cambia para ajustarse a un entorno de rápidas transformaciones. Por tradición, la estrategia y la planeación son del dominio de la alta gerencia. En la actualidad los administradores hacen participar a personas de toda la organización, lo que produce un rendimiento más alto, porque las personas entienden las metas y los planes y se convencen de ellos. En un entorno de negocios complejo y competitivo, el razonamiento estratégico y la ejecución se convierten en la expectativa de todos los empleados. La planeación adquiere vida propia cuando los empleados participan en el establecimiento de metas y la determinación de los medios para alcanzarlas.

La planeación para el alto desempeño requiere de flexibilidad, es probable que los empleados tengan que adaptar sus planes para satisfacer nuevas necesidades y responder a los constantes cambios del entorno.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual realizará una investigación documental del tema Planeación para el alto desempeño en las empresas, y deberá presentar propuesta del estilo de planeación que le ayuda a la organización a lograr un alto desempeño. (La Propuesta deberá ser realizada y entregada por equipos de trabajo). Plenaria en el salón de clases.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

- ¿Cuáles son los puntos más importantes que se consideran en las empresas, para lograr una planeación de alto desempeño?

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Propuesta de planeación para el alto desempeño en las empresas.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Después de investigar los aspectos relevantes en la planeación, para lograr un alto desempeño en las empresas, el alumno deberá entregar un reporte por escrito por equipo de trabajo, como se señala en la metodología a seguir y considerando las sugerencias didácticas.

Algunos de los lineamientos recomendados para el logro de la planeación de alto desempeño son los siguientes:

- Empiece con una misión y visión fuertes.

- Amplíe las metas para lograr la excelencia.
- Dirija la planeación a los sucesos.
- Utilice tableros de desempeño.
- Reconocer que la planeación empieza y termina con el nivel superior.

La planeación para el alto desempeño requiere de flexibilidad, es probable que los empleados tengan que adaptar sus planes para satisfacer nuevas necesidades y responder a los constantes cambios del entorno.

CONCLUSIONES.

En la actualidad se considera importante al hacer la planeación, hacer que los demás participen en la planeación y el establecimiento de metas, con el fin de aumentar el compromiso y desempeño. Es importante considerar a las personas a alinear sus metas individuales con la misión y visión de la organización y utilizar metas amplias para fomentar la innovación y la excelencia.

Bibliografía consultada.

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD III. En el siguiente tema se abordará la planeación de la estructura administrativa de una empresa local.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
8	Planeación de la estructura administrativa de una empresa local.	Formular los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.	Unidad 3.Planeación 3.1. Concepto e importancia de la planeación. 3.2. Principios de planeación 3.3. Clasificación de la planeación. 3.4. Proceso de Planeación

La Competencia específica a desarrollar es:

- Formular los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.

Subtemas.

- 3.1. Concepto e importancia de la planeación.
- 3.2. Principios de planeación
- 3.3. Clasificación de la planeación.
- 3.4. Proceso de planeación
- 3.5. Tipos de planes
- 3.6. Técnicas de planeación

PRÁCTICA No. 8

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Planeación de la estructura administrativa de una empresa local.

OBJETIVO:

- Formular los diferentes tipos de planes para una empresa aplicando los principios y proceso de planeación.

INTRODUCCIÓN.

El propósito de la planeación y el establecimiento de metas es ayudar a la organización a lograr un alto desempeño. El desempeño general de la organización depende de lograr los resultados identificados mediante el proceso de planeación. Este proceso cambia para ajustarse a un entorno de rápidas transformaciones. Por tradición, la estrategia y la planeación son del dominio de la alta gerencia. En la actualidad los administradores hacen participar a personas de toda la organización, lo que produce un rendimiento más alto, porque las personas entienden las metas y los planes y se convencen de ellos. En un entorno de negocios complejo y competitivo, el razonamiento estratégico y la ejecución se convierten en la expectativa de todos los empleados. La planeación adquiere vida propia cuando los empleados participan en el establecimiento de metas y la determinación de los medios para alcanzarlas.

El proyecto será realizado por equipos de trabajo formados en el salón de clases por el docente, siguiendo la metodología y sugerencias didácticas. (Seguir guía para estructurar proyecto, en la siguiente página).

El objetivo del proyecto que planteé el docente que imparta esta asignatura, es demostrar el desarrollo y alcance de las competencias de la asignatura, considerando las fases:

- Fundamentación
- Planeación
- Ejecución
- Evaluación

Estructura Administrativa: Concepto y Definición

La estructura administrativa es el "**Sistema de relaciones formales que se establecen en el interior de una organización/empresa para que ésta alcance sus objetivos de conservación, productivos y económicos**", lo señala Idalberto Chiavenato, 2000.

Una organización es un grupo humano deliberadamente constituido en torno a tareas comunes y en función de la obtención de metas específicas. Para poder alcanzar los propósitos propuestos, partiendo, en la casi totalidad de los casos, de recursos limitados, resulta necesaria la construcción de un esquema o modelo, que permita la interrelación e interacción de sus elementos. La estructura será entonces, la herramienta que le permita a la organización alcanzar sus objetivos.

Permite lograr una determinada disposición de sus recursos, facilita la realización de las actividades y coordinación de su funcionamiento. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

Eficacia y eficiencia en la estructura administrativa

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- Por equipos de trabajo, de cuatro integrantes, analizaran la práctica 6 y 7 donde se analizan los elementos del plan estratégico, y le darán seguimiento a la guía de práctica 8 y 9, de la página siguiente.
- El alumno de forma individual hará la lectura en el texto de ADMINISTRACIÓN, Munch Lourdes (2010) p.42 a 49, de la filosofía organizacional: Visión, Misión, Valores, Objetivos y políticas.
- Se hará una dinámica, por equipos de trabajo, para explicar el plan estratégico investigado.
- Aplicarán y desarrollaran la etapa de la planeación en una empresa pequeña de la localidad, deberán apoyar a la empresa a formalizar la etapa de planeación.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica de los temas como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: seguir la guía para estructurar la práctica, y si hay observaciones, preguntar al maestro para retroalimentación.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.
- Utilizar el manual de prácticas de Fundamentos de Gestión empresarial, de las prácticas anteriores para desarrollar el proyecto.
- Estructurar el proyecto de acuerdo a la guía que a continuación se presenta.

Guía para la estructuración administrativa y organizacional de una empresa local, a utilizarse en la práctica 8 y 9.

VALOR: 60%

Fecha de presentación y entrega: mayo.

Contenido

- Portada
- Introducción
 1. Principios de planeación que se aplican en la empresa (mediante ejemplos)
 2. Tipos de planeación (estratégica, táctica y operativa)
 3. Filosofía Organizacional
 - Misión
 - Visión
 - Valores
 - Objetivos
 4. Estrategias que utilizan para incrementar la competitividad de su empresa.
 - Políticas
 - Reglas
 - Proceso y procedimientos
 - Programas
 - Presupuestos
 5. Técnicas de planeación (FODA, Gráfica de Gantt)
 - Mencionar acciones propuestas para convertir debilidades en fortalezas.
 - Mencionar acciones propuestas para convertir amenazas en oportunidades.

6. Principios de organización que se aplican a la empresa mediante ejemplos.
 7. Represente el organigrama de la empresa
 8. Represente un análisis de puesto de la empresa que está investigando (identificación, descripción y perfil del puesto).
 9. Identificar un manual para la empresa (investigar dos empresas del mismo giro que usen manuales de organización. Presentar una propuesta.
 10. Represente un diagrama de proceso. (descripción del procedimiento).
- Conclusiones generales, (son las consecuencias, aspectos más importantes, breves y sintetizado de nuestro proyecto. Las conclusiones se exponen de manera ordenada, se puede mencionar las nuevas habilidades adquiridas y los beneficios de la empresa por las aportaciones realizadas.

Nota: el proyecto debe tener fundamento teórico que respalde el proyecto.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Planeación de la estructura administrativa de una empresa local.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Después de estudiar y analizar la práctica 6 y 7 los elementos del plan estratégico, se iniciará el proyecto de estructuración administrativa y organizacional en donde aplique y desarrolle la etapa de planeación y organización en una empresa local, deberán apoyar a la empresa a formalizar las etapas de planeación y organización. (Es necesario haber seguido la guía de la página anterior, indicada para la práctica 8 y 9).

Anexo 2. Se presenta el proyecto Estructuración administrativa y organizacional de una empresa local pequeña, desarrollado por los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial.

Como ejemplo presentamos el proceso de planeación de Bimbo.

GRUPO BIMBO. (Fundada en 1945 por Don Lorenzo Servitje y Don Roberto Servitje).

Grupo BIMBO busca ser una empresa altamente productiva y plenamente humana.

Sus productos y marcas son destacados por su calidad, entre ellos se encuentran: pan *Bimbo* en sus diversas presentaciones, *Marinela*, *Barcel* y dulces *Ricolino*.

Debido a que es una empresa que opera en varias partes del mundo, con una amplia diversidad de culturas, costumbres, tradiciones e idiomas; lo que desea formar es una empresa con altos principios y valores, comprometida con su entorno y las personas relacionadas a la misma. Teniendo en cuenta como su principal objetivo el bienestar de las familias que consumen los productos y las que trabajan con ellos.

Por lo que el compromiso es con:

Consumidores y clientes: Ofrece productos y servicios de la más alta calidad e innovadores. Garantiza la disponibilidad y ofrece una propuesta de negocio que propicie crecimiento y desarrollo de sus socios comerciales.

Sus productos van dirigidos a todo tipo de consumidor o cliente, desde un niño con su amplia gama de dulces, hasta una persona de la tercera edad con las diversas presentaciones de pan; pensando en los gustos y necesidades de todos los potenciales clientes.

Accionistas y socios: Proporciona una rentabilidad razonable de manera sostenida creando valor en el largo plazo.

Colaboradores: Garantiza el respeto a su dignidad, a su individualidad y facilita un ambiente seguro para su bienestar y desarrollo.

Proveedores: Mantiene relaciones cordiales y honestas, promoviendo su desarrollo y buscando construir relaciones de negocios duraderas, equitativas y justas.

Competencia: Compite en el mercado basados en precio, calidad y servicio, en un marco de integridad y respeto.

Gobierno: Respeta las leyes y procura entender y respetar las costumbres y prácticas locales de cada país en el que opera.

Sociedad: Promueve el fortalecimiento de los valores éticos universales. Apoya el crecimiento económico y social de las comunidades en donde se encuentra. Cuida el medio ambiente.

CONOCIMIENTO DE FILOSOFIA DE LA EMPRESA

MISIÓN

Perseguir el logro día a día y el que diariamente avance en propósitos que constituyen su razón de ser con la empresa. Sus principios y valores son los que dan personalidad a Grupo BIMBO, es decir, la forma de ser. Los valores se entienden en conjunto como un complemento integral.

El Grupo BIMBO representa cada uno de los valores con los colores primarios y secundarios. En el centro de todos como principio fundamental esta la persona, origen y fin de nuestra acción.

VISIÓN

Una empresa con marcas líderes y confiables para nuestros consumidores.

El proveedor preferido de nuestros clientes.

Una empresa innovadora, que mira hacia el futuro.

Una empresa financieramente sólida.

Un lugar extraordinario para trabajar.

VALORES

En cuanto a los valores tenemos que son los principios fundamentales que rigen el comportamiento de los involucrados; definen lo que es importante en la organización y proporcionan criterios para la toma de decisiones. Los valores que la empresa maneja, reflejan el compromiso que tiene la organización con las personas involucrados con sus productos; además de que transmiten la importancia del trabajo en equipo y la pasión por lo que la empresa realiza para otorgar la mejor calidad y servicio en sus productos.

“Nuestros principios y valores son los que nos dan la personalidad, la forma de ser. Los valores sólo se entienden en conjunto como un complemento integral.

En el centro de todos, como principio fundamental, está la persona, origen y fin de nuestra acción.”

Ejemplos de valores para grupo Bimbo:

Efectividad

“Lograr que las cosas sucedan: Resultados. Servir bien es nuestra razón de ser”.

Don Roberto Servitaje

Trabajo en equipo

“Agiles, activos, entusiastas, con los tenis puestos. Compartir, aprender de todos”.

Daniel Servitaje

Confianza

“Base sobre la que se construye todo. Contar con el otro para la tarea común”.

Daniel Servitaje

Calidad

“Nuestra empresa debe ser creadora, eficiente, productiva y con un altísimo ideal de calidad y servicio”.

Don Roberto Servitaje

Así también podemos mencionar los siguientes valores:

Pasión

Rentabilidad

Persona

NIVEL DE CENTRALIZACION EN TOMA DE DESICIONES

Para determinar el problema debemos conocer los gustos, deseos y necesidades de nuestros consumidores, estos son segmentados para generar posibles soluciones, estableciendo objetivos concretos y directos, propios a cada segmento.

Para elaborar la planeación y los programas nos basamos en los resultados generales de la investigación ubicándolos en un tiempo y espacio apropiado para ponerlos en acción, esa planeación es regida por nuestras políticas, objetivos y presupuestos. Tomando en cuenta la jerarquía en el organigrama.

CONDICIONES LABORALES

La seguridad y salud de nuestros colaboradores son fundamentales en el desarrollo de todas nuestras operaciones, por lo que nos conducimos siempre con base en los más altos estándares y lineamientos para la prevención de riesgos laborales.

El 100% de la fuerza de trabajo se encuentra representada en estos comités, cuya finalidad es monitorear la totalidad de condiciones en las que laboran los colaboradores, para garantizar una mejora continua e informar sobre prevención de enfermedades y accidentes. Su funcionamiento es a nivel centros de trabajo, región o país, oficina nacional, y corporativo.

Cada organización se ha enfocado en hacer viva la Política de Seguridad y Salud, en impulsar el liderazgo en seguridad de las jefaturas, la rendición de cuentas y el correcto funcionamiento del Modelo de Gestión y de los Comités de Seguridad y Salud.

AMBIENTE DE TRABAJO. COMUNICACIÓN INTERNA

Objetivo principal de la comunicación interna de BIMBO:

El objetivo de BIMBO es conseguir que sea un líder del sector en ventas y, lo más importante, líder en confianza. Por ello sus empleados son imprescindibles para que todos nuestros clientes y consumidores reciban la mejor calidad y el máximo servicio. Por ello, contratan a los mejores profesionales y prestan la máxima atención a su formación, seguridad, condiciones de trabajo y desarrollo profesional. La cultura organizativa de Sara Lee y por tanto de BIMBO, se identifica por la transparencia, ética, equidad interna, respeto, diversidad y por ofrecer un entorno seguro.

CONCLUSIONES.

Para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos presentes y futuros que podrán

afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de información.

Bibliografía consultada

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD IV. Organización.

En el siguiente tema se investigará la estructura organizacional de una empresa.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
9	Estructura organizacional de una empresa.	Diseñar la estructura organizacional de una empresa, aplicando el proceso y los principios de organización.	Unidad 4. Organización 4.1. concepto e importancia de la organización 4.2. Principios de la organización. 4.3 Concepto de estructura organizacional 4.4 Elementos de la estructura organizacional 4.5 Técnicas de organización 4.6 Manuales administrativos

La Competencia específica a desarrollar es:

- Diseñar la estructura organizacional de una empresa aplicando el proceso y los principios de organización

Subtemas.

- 4.1 Concepto e importancia de la Organización
 - 4.2 Principios de la organización
 - 4.3 Concepto de estructura Organizacional
 - 4.4 Elementos de la estructura Organizacional
 - 4.6 Técnicas de organización
 - 4.6 Manuales administrativos
-

PRÁCTICA No. 9

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Estructura organizacional de una empresa.

OBJETIVO:

- Diseñar la estructura organizacional de una empresa, aplicando el proceso y los principios de organización.

INTRODUCCIÓN.

En la cuarta unidad se considera la segunda fase del proceso administrativo, tratando las generalidades de la organización, su proceso y sus técnicas. Es necesario enfatizar en la diferencia entre el diseño de estructura administrativa y el diseño de estructura organizacional, asimismo, entre los diferentes tipos de manuales y su estructura, con el propósito de facilitar al alumno la elaboración de los mismos.

La estructura organizacional puede definirse como el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

En la estructura, las partes están integradas, es decir que se relacionan de tal forma que un cambio en uno de los elementos componentes afecta y genera cambios en los demás, en las relaciones entre los mismos y en la conducta de toda la organización.

Eficacia y eficiencia en la estructura administrativa

A través del diseño de la estructura de la organización se busca el logro de un adecuado grado de eficacia y eficiencia. La estructura formal es un elemento fundamental para proporcionar un ambiente interno adecuado, en el que las actividades que desarrollan sus miembros contribuyen al logro de los objetivos. Una estructura es eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización.

Las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para el logro de sus objetivos, en la siguiente imagen se presenta la estructura formal de una organización.

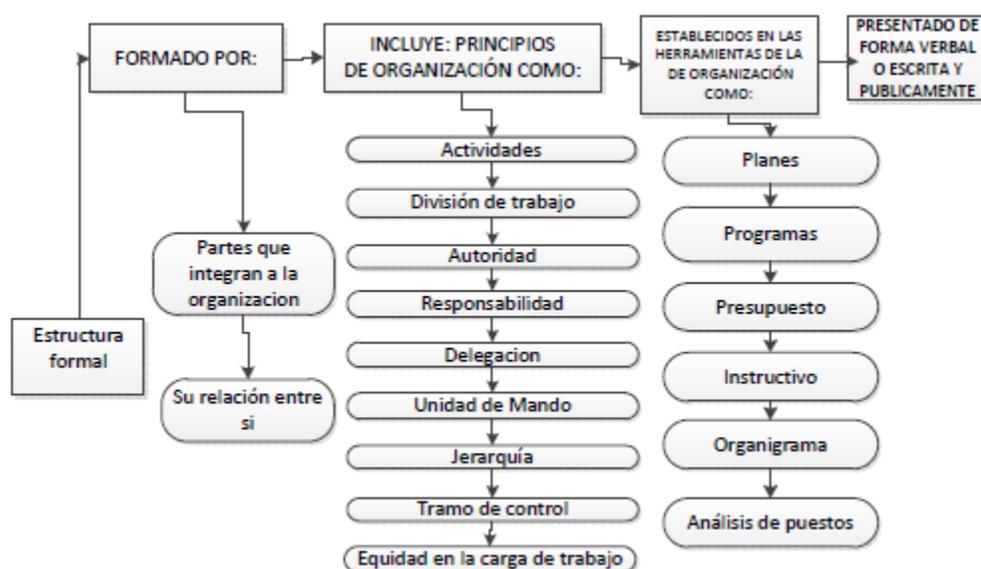


Figura 5. Estructura formal de una organización.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- Por equipos de trabajo, de cuatro integrantes, analizarán la práctica 8 donde se analizan los elementos del plan estratégico y se le dará seguimiento a la parte de estructura organizacional. Seguir la misma guía de la práctica anterior.
- El alumno de forma individual hará la lectura en el texto de ADMINISTRACIÓN, Munch Lourdes (2010) p.61 a 76., en donde analizaran los siguientes principios de organización en la empresa: De la misión, Simplificación, Especialización, Jerarquía, Paridad de autoridad y responsabilidad, Unidad de mando, Difusión, Amplitud o tramo de control, De la coordinación y Adecuación. (explicar cómo aplica estos principios la empresa)?
- Se hará una dinámica, por equipos de trabajo, para explicar la estructura organizacional de una empresa.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

1. ¿Qué importancia tiene la determinación de estructuras, procesos y procedimientos?

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica de los temas como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: seguir la guía para estructurar la práctica, y si hay observaciones, preguntar al maestro para retroalimentación.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.
- Utilizar el manual de prácticas de Fundamentos de Gestión empresarial, de las prácticas anteriores para desarrollar el proyecto.
- Estructurar el proyecto de acuerdo a la guía utilizada en la práctica anterior.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Estructura organizacional de una empresa.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Después de estudiar y analizar la práctica 6,7 y 8 los elementos del plan estratégico, se iniciará el proyecto de estructuración administrativa y organizacional en donde aplique y desarrolle la etapa de planeación y organización en una empresa local, deberán apoyar a la empresa a formalizar las etapas de planeación y organización. (Es necesario haber seguido la guía de la práctica anterior, ya que esta práctica es el seguimiento).

Anexo 2. Se presenta el proyecto Estructuración administrativa y organizacional de una empresa local, desarrollado por los estudiantes de Ingeniería en Gestión Empresarial.

CONCLUSIONES.

Cada entidad sigue un **sistema organizacional** acorde a sus objetivos y funciones. En función de la misión, visión y valores de la misma se establece una estructura organizacional a seguir. De ahí que haya organizaciones cuyo modelo cuenta con más niveles de jerarquía, mientras que otras fijan un sistema matricial.

La mayoría de las empresas pequeñas son cada vez más innovadoras y suelen usar una estructura horizontal. Esto les proporciona un ritmo más ágil en la toma de decisiones y en los cambios a la hora de actuar rápido en las estrategias. Lo que implica que la transparencia y la continua comunicación serán los principales ejes sobre los que se asiente la estructura organizacional.

A medida que una compañía va creciendo, el sistema organizacional se vuelve un poco más complejo. De ahí que se trate de un proceso versátil, continuo y que **permanece actualizándose de manera constante.**

En la estructura organizacional **intervienen una serie de elementos** como son los siguientes:

- Número de trabajadores.
- Ubicación geográfica.
- Nivel de desarrollo del producto o servicio.
- Grado de control de calidad del producto.
- Relación de autoridad central o descentralización.

Para diseñar la estructura de la empresa y que la conozca toda la empresa es preciso crear un **organigrama** que defina de forma gráfica y sencilla cuáles son las funciones, responsabilidades y jerarquías de la organización.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD IV. En el siguiente tema se investigará los tipos de manuales administrativos.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
10	Análisis de Manuales administrativos.	Elaborar un cuadro comparativo de un manual administrativo que usen dos empresas, y diseñar la propuesta de contenido del manual a una empresa local.	Unidad 4. Organización 4.5. Técnicas de organización 4.6. Manuales administrativos

La Competencia específica a desarrollar es:

- Diseñar la estructura organizacional de una empresa aplicando el proceso y los principios de organización

Subtemas.

- 4.1 Concepto e importancia de la Organización
- 4.2 Principios de la organización
- 4.3 Concepto de estructura Organizacional
- 4.4 Elementos de la estructura Organizacional
- 4.5. Técnicas de organización
- 4.6 Manuales administrativos

PRÁCTICA No. 10

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Análisis de Manuales administrativos.

OBJETIVO:

- Elaborar un cuadro comparativo de un manual administrativo que usen dos empresas, y diseñar la propuesta de contenido del manual a una empresa local.

INTRODUCCIÓN.

Los Manuales Administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación, representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa, para determinar con que tipos de manuales se debe contar, cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización.

Son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna, no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

Un manual sin revisión y análisis cuyo contenido permanezca estático se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización.

Los objetivos de contar con manuales administrativos es:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos.
- Coadyuvar a la correcta atención de las labores asignadas al personal.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios y clientes.

Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- El alumno por equipos de trabajo, de cuatro a 5 integrantes máximo, analizarán los manuales de dos empresas, su estructura, diseño y contenido, posteriormente diseñarán y presentarán propuesta de una manual administrativo para una empresa local.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

1. ¿Qué beneficios tienen los manuales administrativos tanto para la empresa como para el trabajador? Explique.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar dos empresas que cuenten con manuales administrativos para revisarlos y hacer su análisis y presentar propuesta del diseño de un manual administrativo para una empresa local que no cuente con estos documentos.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Análisis de manuales administrativos.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Los manuales administrativos son documentos escritos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Incluyen las normas legales, reglamentarias y administrativas que se han ido estableciendo en el transcurso del tiempo y su relación con las funciones procedimientos y la forma en la que la empresa se encuentra organizada.

Los Manuales Administrativos representan una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

Son considerados uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan la orientación precisa que

requiere la acción humana en cada una de las unidades administrativas que conforman a la empresa, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información que trata de orientar y mejorar los esfuerzos de sus integrantes para lograr la adecuada realización de las actividades que se le han encomendado.

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

Manual de organización (LICONSA)

Contenido del manual

- I. Introducción y antecedentes
- II. Glosario
- III. Competencias
 - III.I marco legal
- IV. Objetivos generales
 - IV.I Misión y Visión
 - IV.II objetivo social
 - IV.III objetivo general del manual
- V. Organización interna
 - V.I organigrama de la entidad
 - V.II estructura orgánica
 - V.III funciones
- VI. Historia de cambios
- VII. Autorización del comité de mejora regulatoria interna
- VIII.

VENTAJAS DEL MANUAL	
PARA LA EMPRESA	PARA EL TRABAJADOR
En un solo documento le muestra al trabajador la historia y fundamento empresarial.	Le da a conocer la normatividad
Se puede ahorrar dinero en charlas y capacitaciones sobre la historia de la empresa.	Presenta a la empresa (misión, visión, valores)
Ayuda a ser efectivos los objetivos, políticas, funciones y normas.	Brinda información de la jerarquía de poder (organigrama) para que el empleado sepa a quien dirigirse.
Evita discusiones y mal entendidos por parte del trabajador.	Lo informa de los beneficios que puede tener (vacaciones, uniforme y días festivos)
Incrementa la responsabilidad social del trabajador.	Lo informa del reglamento y jornada de trabajo. Si llega a ocurrir una injusticia, el trabajador puede defenderse.
Fuente permanente de información para el trabajador sobre sus beneficios, el compromiso e información laboral.	Le da a conocer la responsabilidad social de la empresa.
Lograr y mantiene un sólido plan de organización	Le da información al empleado para hablar con el cliente sobre la nutrición y bienestar de la cadena alimenticia.
Motiva al trabajador en su puesto, ya que presenta "experiencia de empleo"	Le asegura las normas de protección, lugar de trabajo y bienestar propio (como trabajador)

1. DESVENTAJAS

DESVENTAJAS DEL MANUAL DE UNA EMPRESA
En cualquiera de sus presentaciones (digital y/o escrito) puede ser utilizado de una manera incorrecta.
La información si no está bien presentada puede darse para generar conflictos
Necesita constante actualización, lo que puede generar gasto de tiempo y dinero.
Realizarlo (la primera vez) puede ser una tarea difícil para la empresa, ya que a muchas les da flojera por falta de tiempo o dinero.
Si no se actualiza cada cierto tiempo puede perder efectividad.
Constituye una herramienta, pero no una solución para todos los problemas administrativos,
En algunos casos llega a ser demasiado rígido y no presenta flexibilidad.
Puede llegar a presentar poco contenido que no resuelva los problemas administrativos.

NOTA: Después de haber analizado el contenido de dos manuales administrativos, de preferencia que las empresas sean del mismo giro, el equipo de trabajo presentará la propuesta de contenido del manual para la empresa elegida que no cuente con un manual, y en caso de que la empresa ya tenga, deberá el equipo presentar el actual y el propuesto con las modificaciones pertinentes.

CONCLUSIONES.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente. Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.

En esencia, los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD IV. En el siguiente tema se investigará como se elabora un manual administrativo y posteriormente se le diseñará uno a una empresa local.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
11	Diseñar y elaborar un manual administrativo	Identificar los diferentes tipos de manuales y su contenido y elaborar un manual para la empresa.	Unidad 4. Organización 4.6. Manuales administrativos

La Competencia específica a desarrollar es:

- Diseñar la estructura organizacional de una empresa aplicando el proceso y los principios de organización

Subtemas.

- 4.1 Concepto e importancia de la Organización
- 4.2 Principios de la organización
- 4.3 Concepto de estructura Organizacional
- 4.4 Elementos de la estructura Organizacional
- 4.5. Técnicas de organización
- 4.6 Manuales administrativos

PRÁCTICA No. 11

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Diseñar y elaborar un manual administrativo.

OBJETIVO:

- Diseñar la estructura organizacional de una empresa, aplicando el proceso y los principios de organización.

INTRODUCCIÓN.

Entre los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración, destacan el relativo a los manuales administrativos, ya que facilitan el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra, proporcionan la orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una fuente de información en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que se le han recomendado.

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipo de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa, un puesto, etcétera.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa los nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera:

Los diferentes organismos (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta al propósito que se han de lograr. En ciertos casos, solo sirve a un objetivo: y en otros, se logran varios objetivos.

Actualmente en un mercado tan competitivo, tanto las grandes empresas como las pequeñas, están enfocando sus esfuerzos y actividades en función de la mejora continua para el logro de sus metas y objetivos. Estas técnicas y herramientas permiten que los procesos que se realizan dentro de las organizaciones puedan alcanzar el nivel más alto en cuanto a productividad, eficiencia y calidad, permitiendo así poder ofrecer productos

y servicios acordes a las necesidades de sus clientes, lo que se traduce en máximas utilidades.

En un Manual de Organización se expone con detalle la estructura de la empresa, aunado a esto se señalan los puestos de trabajo y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Se presenta la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad. En este sentido, contribuye a formular y crear la organización, así como el análisis de éste, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

En un Manual de Procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de procesos una empresa. El manual incluye además los puestos o unidades que intervienen precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

Motivo por el cual, es de gran importancia realizar este Estudio Organizacional debido a que le proporcionará a la empresa una Estructura Organizacional, un Manual de Organización idóneo, así como también un Manual de procedimientos de los procesos productivos, o un manual de calidad, lo que nos permite garantizar el cumplimiento efectivo y eficaz de las actividades que se desarrollan en la misma.

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignent todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Se recomienda que para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual sea indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, asistentes y analista que dirijan su diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra la homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

El equipo técnico debe estar integrado por personas con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca perfectamente los objetivos, estructura, funciones, procesos y personal de la organización. Para este tipo de trabajo se tiene que designar a las personas con los conocimientos la experiencia necesaria para llevarlos a cabo.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- En la práctica anterior, se formaron equipos de trabajo, para analizar dos manuales de dos empresas, su estructura, diseño y contenido, posteriormente diseñaron y presentaron propuesta de un manual administrativo para una empresa local, el siguiente paso, será elaborar el manual administrativo para una empresa, el cual el facilitador debió darle el visto bueno.
- Por equipos de trabajo investigarán las características que componen un manual administrativo: de bienvenida, de políticas, de organización y de procedimientos, se hará una breve exposición por los integrantes del equipo.
- Elegir una empresa de la localidad, para diseñarle un manual administrativo a la empresa. Presentar y exponer el manual realizado a la empresa. Cada equipo de trabajo presentará un tipo de manual, lo que nos permitirá analizar los diferentes tipos de manuales que normalmente se utilizan.
- De la empresa que eligieron para diseñarle el manual, le harán una propuesta de un organigrama elaborado por el equipo de trabajo, así mismo realizar un mapa de procesos de la empresa.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida los criterios metodológicos para la elaboración de un manual y haber consultado en dos empresas los tipos de manuales que aplican.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

- Consultar la bibliografía sugerida en el programa de estudios. Se recomienda para ésta práctica la consulta del autor: Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas, señalado en la bibliografía preliminar.
- Investigar las características que componen a los manuales administrativos, tales como: de bienvenida, de políticas, de organización y de procedimientos, se hará una breve exposición por los integrantes del equipo.
- Reconocer que el proceso enseñanza aprendizaje se da en ambos sentidos, es decir, de facilitador a alumno y en ocasiones de alumno (sobre todo el que está en el sector productivo) al facilitador. Lo que permite que el participante sea eso: un ente pensante y actuante y no un simple repetidor de procedimientos dados por el facilitador.
- Propiciar actividades de metacognición. Ante la ejecución de una actividad, señalar o identificar el tipo de proceso intelectual que se realizó: una identificación de patrones o criterios, un análisis, una síntesis, la creación de un organigrama, etc. Al principio lo hará el profesor, luego será el alumno quien lo identifique.
Ejemplos: Manuales de Organización.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar y contrastar definiciones de los sistemas organizacionales identificando puntos de coincidencia entre unas y otras definiciones e identificar cada tipo en situaciones concretas.
- Observar y analizar fenómenos y problemáticas propias del campo ocupacional a través de un proyecto.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Diseñar y elaborar un manual administrativo.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO: (manual anexo, elaborado por un equipo de trabajo de estudiantes de la materia de F.G.E.). **Anexo 3.**

Los manuales administrativos son indispensables debido a la complejidad de las estructuras de las organizaciones, el volumen de sus operaciones, los recursos de que disponen, la demanda de sus productos, servicios o ambos, y la adopción de tecnología de la información para atender adecuadamente todos estos aspectos, y más.

Estas circunstancias obligan a usar manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Nos señala Enrique Benjamin, Franklin (2009), que es un hecho que los manuales administrativos representan un elemento crucial para el proceso de toma de decisiones, la mejora continua y el logro de un desempeño por encima del estándar regular.

Para manejarlos con claridad, es necesario incluir un procedimiento por medio del cual se analiza con precisión y profundidad el marco de referencia para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

CONCEPTOS.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

"Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa" (Reyes Ponce).

"El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo". Graham Kellog.

"Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa". (Terry G):

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo". Continolo G.

OBJETIVOS.

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial),
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización y desarrollo del personal.
- Servir como fuente de información para conocer la organización.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, POR SU CONTENIDO PUEDEN SER:

- De Organización,
- Procedimientos
- Gestión de la Calidad
- Políticas
- Bienvenida
- Puestos,
- Ventas, entre otros.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.

SUS COMPONENTES SON:

- **IDENTIFICACIÓN**

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- ✚ Logotipo de la organización
 - ✚ Nombre de la Organización,
 - ✚ Denominación y extensión del manual (general o específico). En caso de corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de ésta.
 - ✚ Lugar y fecha de elaboración.
 - ✚ Número de páginas.
 - ✚ Sustitución de páginas (actualización de información).
 - ✚ Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
 - ✚ Clave de la forma.
-
- **ÍNDICE O CONTENIDO.**
 - ✚ Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.
-
- **PRÓLOGO, INTRODUCCIÓN O AMBOS.**

- ✚ El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

- **ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

- ✚ Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

- **LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.**

- ✚ Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades. Se recomienda que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. En cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

- **ATRIBUCIONES.**

- ✚ Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

- **ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

- ✚ Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder a la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquico de adscripción. Conviene codificarla en forma tal que sea posible visualizar con toda claridad los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia, como en el ejemplo que se presenta a continuación:

1.0 Director General

1.0.1. Asesoría

1.0.2. Auditoría interna.

1.1. Gerencia general

1.1.1. Gerente divisional “A”

1.1.2. Gerente divisional “B”.

• ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

▪ MISIÓN

Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible.

Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.

▪ FUNCIONES

Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✚ Que los títulos de las unidades correspondan a los que se utilizan en la estructura orgánica.
- ✚ Que sigan el orden que se estableció en la estructura.
- ✚ Que la redacción se inicie con un verbo en infinitivo.

En el cuadro 6.1. Del libro Organización de empresas, de Enrique Benjamín/Franklin Fincowsky, 2009, pág. 252, nos muestran los verbos comunes para la redacción de funciones administrativas.

▪ DESCRIPCION DE PUESTOS

Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, que incluye la información siguiente:

- ✚ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).
- ✚ Relaciones de autoridad donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y asesoría.
- ✚ Funciones generales y específicas.
- ✚ Responsabilidades o deberes.
- ✚ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ✚ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte de un manual de organización de una unidad administrativa en particular o incluso se hace un manual de puestos, si la empresa así lo requiere.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

IDENTIFICACIÓN.

Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numeración de páginas.
- Sustitución de páginas. (actualización de información).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave del formulario.

PROLOGO, INTRODUCCIÓN O AMBOS.

El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

INDICE.

Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

CONTENIDO.

Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

- **OBJETIVO.**

Explicar el propósito que se pretende cumplir con el procedimiento.

- **ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Esfera de acción que cubre el procedimiento.

- **RESPONSABLES.**

Área, unidad administrativa o puesto que tiene a su cargo la preparación, aplicación o ambas cosas del procedimiento.

- **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.**

Criterios o líneas de acción que se formulan de manera explícita para orientar y facilitar el desahogo de las operaciones que llevan a cabo las distintas instancias que participan en el procedimiento.

- **CONCEPTO.**

Palabras, términos de carácter técnico o formatos que se emplean en el procedimiento cuyo significado o referencia, por su grado de especialización, debe anotarse para hacer más accesible la consulta del manual.

- **PROCEDIMIENTO.**

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, para lo cual se anota el número de operación, el nombre de las áreas responsables de llevarlas a cabo y, en la descripción, explicar en qué consiste, cómo, dónde y con qué se llevan a cabo. (Ver figura 6.6. , pág. 258, Enrique Franklin, 2009).

Cuando la descripción del procedimiento es general y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación; si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

- **DIAGRAMAS DE FLUJO.**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan después de los diagramas de flujo, que a su vez se mencionan, por lo regular, en el apartado de “concepto”. En cada espacio que deba ser llenado debe incluirse un número consecutivo encerrado en un círculo.

- **INSTRUCTIVOS.**

Cuando las formas no incluyen instrucciones de llenado es conveniente elaborar un instructivo que incluya el número de referencia, que corresponde al número consecutivo encerrado en un círculo en las formas; el título que identifica al área, que es el nombre del apartado en el formulario donde se colocó el número encerrado en un círculo y las instrucciones para su llenado, que es una breve descripción del texto que se anota al llenar el formulario.

- **GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

Es la lista y explicación de los conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido.

Bibliografía preliminar

1. Franlin Fincowsky Enrique. Organización de empresas. 10ma. Ed. Thomson.2005.
2. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD V. Dirección.

UNIDAD V. En el siguiente tema se investigará los principios de dirección.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
12	Aplicación de los principios de dirección.	Identificar la aplicación de los principios que todo ejecutivo debe tomar en cuenta durante el proceso de dirección, en la empresa.	Unidad 5. Dirección 5.1. Concepto e importancia de la dirección 5.2. Principios de la dirección 5.3. Elementos de la dirección. 5.3.1. Integración 5.3.2. Motivación 5.3.3. Comunicación 5.3.4. Liderazgo 5.3.5. Supervisión.

La Competencia específica a desarrollar es:

- Realizar una estrategia de Dirección para una empresa.

Subtemas.

- 5.1 Concepto e importancia de la Dirección
- 5.2 Principios de la dirección
- 5.3 Elementos de la dirección
 - 5.3.1 Integración
 - 5.3.2 Motivación
 - 5.3.3 Comunicación
 - 5.3.4 Liderazgo
 - 5.3.5 Supervisión

PRÁCTICA No. 12

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Aplicación de los principios de dirección.

OBJETIVO:

- Identificar la aplicación de los principios que todo ejecutivo debe tomar en cuenta durante el proceso de dirección, en la empresa.

INTRODUCCIÓN.

En la quinta unidad se aborda la fase de la dirección, iniciando con su conceptualización, para dar paso a sus principios y elementos básicos: la integración, la motivación, la comunicación, el liderazgo y la supervisión, es importante que analizar la puesta en práctica del proceso de toma de decisiones como parte medular de la dirección.

Esta etapa de dirección, tercera etapa del proceso administrativo, comprende la influencia del administrador en la realización de los planes, obteniendo una respuesta positiva de sus empleados mediante la comunicación, la supervisión y la motivación.

Los elementos de dirección son:

- Ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional.
- Motivación.
- Guía o conducción de los esfuerzos de los subordinados.
- Comunicación.
- Supervisión.
- Alcanzar las metas de la organización.

La dirección es trascendental porque pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y organización. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

La dirección eficientemente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual realizará una investigación documental del tema Dirección, de tres fuentes bibliográficas, mencionará y desarrollará los principios de dirección que todo ejecutivo debe tomar en cuenta durante el proceso de dirección.
De forma individual, entregar un informe escrito, señalando cada uno de los principios y como se aplican en la empresa. Ejemplificar en cada uno. (Plenaria en el salón de clases).
- Se hará una dinámica, donde de forma individual expliquen los principios.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

1. ¿Qué principios de dirección considera más relevantes aplicar para el logro de objetivos?

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida los aspectos a considerar en la dirección para logro de los objetivos.

- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de Ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Aplicación de los principios de Dirección.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

“La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.” (Münch Galindo).

Este concepto de dirección quiere decir que para poder llevar a cabo la dirección se requiere de una serie de elementos para realizarlo satisfactoriamente así como la toma de decisiones entre las personas con mayor autoridad, la comunicación entre los trabajadores y la motivación que la empresa le dé a las personas para producir o trabajar con más entusiasmo.

“Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión.” (Lemer y H.A Baker)

La dirección también se puede definir como un proceso que consiste en dirigir operaciones por la ayuda de los empleados para conseguir mejores resultados en producción mediante la motivación y supervisión hacia los empleados; generalmente, en esto consiste la etapa de la dirección.

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.” (Sisk, Sverdlik).

Henry Sisk y Mario Sverdlik establecen que la dirección es la coordinación de todos los recursos necesarios de las demás etapas del proceso administrativo, ya que esto es con el fin de lograr los objetivos establecidos en cada una de las etapas, y es muy importante que se cumpla con cada una de ellas para que el plan o proyecto pueda tener éxito.

La etapa de dirección se considera importante porque:

- Pone en marcha los lineamientos establecidos.
- Es en donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan propiamente todos los elementos de la administración.
- Es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente en la productividad.
- Se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.
- El éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

Esta fase es la columna vertebral del ejercicio de todo administrador, pues cumple la función primordial de mantener la coherencia y el control en cada una de las fases necesarias para cumplir con la meta y fortalecer la compañía, tanto a nivel económico como humano. La importancia de la dirección radica principalmente en la capacidad de saber hacia dónde quiere irse, y cuáles son los elementos, pasos y recursos que deberán seguirse para cumplir eficientemente este objetivo. Así mismo, la Dirección implica también la capacidad de liderazgo del administrador, a fin de que pueda orientar, convencer e impulsar a sus empleados hacia el compromiso de la empresa y su empeño por lograr los mejores resultados.

Principios de Dirección, según Münch Galindo.

- **Resolución del conflicto:** Indica la necesidad de resolver los conflictos que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan; ya que al no tomar una decisión en relación con un conflicto, por insignificante que sea, pueda originar que este se magnifique y después sea irresoluble.

Ejemplo: Si existe un problema en el área de producción, por ejemplo, un robot tiene problemas para producir el producto final ya que lo hace más lento que de costumbre, cabe la posibilidad que la empresa entregue la mercancía a destiempo, y al aplicar este

principio, el robot se arreglaría de inmediato para seguir produciendo a su ritmo normal y no tener problemas a futuro.

- **Aprovechamiento del conflicto:** El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización, pero que, al obligar al administrador a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.
Los conflictos y obstáculos deben visualizarse como oportunidades ya que obligan al directivo a pensar en soluciones y nuevas estrategias.
- **Impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados; por esto, tanto los subordinados como los jefes deben de estar conscientes de que la autoridad que emana de los dirigentes surge como un requerimiento para lograr los objetivos, y no de su voluntad personal o arbitrio.
Cuando un directivo o jefe emita una orden es necesario que explique a sus colaboradores que ésta surge por una necesidad de la empresa, en otras palabras, no debe existir prepotencia ni abuso de autoridad.
- **Coordinación de intereses:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.
Los objetivos de todas las áreas deben relacionarse para lograr la misión y la visión organizacional, de tal forma que todos los miembros de la empresa encuentren en el logro de los objetivos la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.
- **De la vía jerárquica:** Postula la importancia de respetar los canales de comunicación establecidos por la organización formal, de tal manera que al emitirse una orden sea transmitida a través de los niveles jerárquicos

correspondientes, a fin de evitar conflictos, fuga de responsabilidad, debilitamiento de autoridad de los supervisores inmediatos.

Es indispensable respetar los niveles jerárquicos establecidos en la estructura formal, de tal manera que al emitir una orden sea transmitida a través de las líneas de comunicación definidas en la organización, de lo contrario surgen conflictos, fugas de responsabilidad y debilitamiento de autoridad.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD V. En el siguiente tema se investigará el proceso de integración que aplica una empresa.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
13	Proceso de integración en la empresa.	Investigar en una empresa local como se lleva a cabo el proceso de integración.	Unidad 5. Dirección 5.3.1. Integración

La Competencia específica a desarrollar es:

- Realizar una estrategia de dirección para una empresa.

Subtemas.

5.1 Concepto e importancia de la Dirección

5.2 Principios de la dirección

5.4 Elementos de la dirección

5.3.1 Integración

5.3.2 Motivación

5.3.3 Comunicación

5.3.4 Liderazgo

5.3.5 Supervisión

PRÁCTICA No. 13

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Proceso de integración en la empresa.

OBJETIVO:

- Investigar en una empresa local como se lleva a cabo el proceso de integración.

INTRODUCCIÓN.

La integración es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones requeridas para ejecutar los planes de acuerdo con la arquitectura organizacional. (Münch Galindo, 2010).

En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

Actualmente se considera la integración de los recursos humanos, como un factor clave para lograr el éxito de cualquier organización. La integración de recursos humanos incluye varias etapas:

- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción.

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, básicamente son la toma de decisiones.

Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual realizará una lectura del tema Integración de los recursos humanos y sus etapas. Se comentará en clase, tomando en cuenta la participación del alumno.
- Por equipos de trabajo de 4 a 5 integrantes, investigaran a una empresa local su proceso de integración que llevan a cabo.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

1. ¿Por qué se considera un factor clave en la empresa, la integración de los recursos humanos? Explique en base a la empresa que investigó.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida los aspectos a considerar en la planeación para lograr un alto desempeño en las empresas.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Proceso de integración en la empresa.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO: Presentado por alumnos de IGE, primer semestre.

La integración tiene la función a través de la cual el administrador elige y se allega de los recursos para poner en marcha las decisiones previamente establecidas al momento de ejecutar los planes. Esta nos ayuda a determinar primero el número de personas que se requieren, así como las habilidades profesionales. Es muy importante que las empresas tengan en cuenta lo que buscan en la selección del personal para evaluar las experiencias y habilidades de un candidato para el puesto vacante, y de ese modo, poder escoger el más apto.

Primero se empieza a reclutar personas, puede suceder que esto se lleve a cabo por agencias de colocación, ferias de empleo o como la empresa LEONI y muchas más, utilizar las redes sociales para hacer saber que hay vacantes. Por ejemplo, como antes mencionado, LEONI utilizó Facebook como medio de comunicación donde menciona

que tipo de trabajo está ofreciendo a los interesados, (en este caso busca operadores de producción) y también dice el lugar y hora donde estarán establecidos para contratar personal. La persona interesada debe llevar ciertos documentos, como acta de nacimiento, comprobante de estudio (secundaria/preparatoria), curp, comprobante de domicilio, INE, número de seguro social, RFC, aviso de retención Infonavit, carta de no antecedentes penales y una carta de recomendación. Al tener estos documentos, la



empresa llamará a los más aptos para el trabajo y les proporcionará una capacitación donde se les explicará un poco sobre la empresa y cuál será su función en ella. También al momento de estar en la capacitación, se estará monitoreando el trabajo que haga cada uno, y dependiendo de la habilidad que tengan para realizar su función, durará su capacitación.

En otras empresas al momento de ya escoger su candidato al empleo, por ejemplo en TE Connectivity, se lleva a cabo una inducción sobre la empresa y su área de trabajo, y también se les proporciona una matriz de entrenamiento en un portal y presencial en la cual evalúan su desempeño.

Actualmente las empresas antes de la contratación, mandan a los candidatos a realizarse varios exámenes médicos, para asegurarse si el aspirante reúne las condiciones físicas y de salud requeridas para el buen desempeño del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud física y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y oído. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo uso de drogas, prevención de enfermedades, para evitar indemnización por causas de riesgos profesionales, etc.

PROCESO DE INTEGRACIÓN DE COCA-COLA. (Otro ejemplo, presentado por alumnos de IGE, primer semestre).

El proceso abarca el análisis de la necesidad, la definición del perfil, la evaluación psicológica y la presentación final de candidatos que cumplan con las características del puesto. Las etapas iniciales tienen carácter exploratorio, es decir, investigan las tareas, los intereses y los deseos personales.

Preselección: Primero se reciben los currículos para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos. Después, se separan los currículos que reúnan los requisitos formales para poder llevar a cabo la primera entrevista. El selector ya tiene el perfil.



Los candidatos que más se aproximen al perfil son enviados para un chequeo técnico. La entrevista y la evaluación psicológica serán puestas a aquellos candidatos que cumplan con el perfil y se evalúan a los que resultan de mayor interés para la empresa.

El siguiente paso será elaborar un ranking. Después de superar la evaluación psicológica, el selector puede hacer un profundo examen de cada candidato para presentar a los finalistas. De preferiblemente sean entre 2 y 3 candidatos.

La última palabra la tiene la empresa. Cuando se trata de un grupo de personas se presenta un ranking en función a los rasgos del perfil considerados.

Canales de comunicación establecidos dentro de una empresa

Para que una empresa funcione adecuadamente, es necesario contar con un buen flujo de comunicación, y para ello es esencial saber elegir los canales de comunicación adecuados y saber desarrollarlos eficazmente.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD VI. Control.

UNIDAD VI. En el siguiente tema se investigará la aplicación de los principios de control.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
14	Aplicación de los principios de control	Identificar los principios que deben aplicarse en cada una de las etapas de control.	Unidad 6. Control 6.1. Concepto e importancia del control. 6.2. Principios de control

La Competencia específica a desarrollar es:

- Elaborar una propuesta de control para un área determinada de la empresa, atendiendo a sus necesidades.

Subtemas.

- 6.1 Concepto e importancia del Control
- 6.2 Principios de control
- 6.3 Proceso de control
- 6.4 Técnicas de control

PRÁCTICA No. 14

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Aplicación de los principios de control.

OBJETIVO:

- Elaborar una propuesta de control para un área determinada de la empresa, atendiendo a sus necesidades.

INTRODUCCIÓN.

En la última unidad se estudia el control, como una fase de realimentación a la planeación, para dar inicio a un nuevo ciclo del proceso administrativo.

El control es la regulación de las actividades organizacionales para que algún elemento enfocado del desempeño permanezca dentro de los límites aceptables. Sin esta regulación las organizaciones no tienen ninguna indicación de qué tan bien se desempeñan en relación con sus metas. El control, como el timón de un barco, mantiene a la organización en movimiento en la dirección adecuada. En cualquier punto en el tiempo, compara dónde está la organización en términos del desempeño (financiero, productivo u otro) con dónde se supone que debe estar. Al igual que a un timón, el control proporciona a una organización el mecanismo para ajustar su curso si el desempeño queda fuera de las fronteras aceptables.

Por ejemplo, FedEx tiene una meta de desempeño de entregar 99.9% de sus paquetes a tiempo. Si las entregas a tiempo caen a 99.6%, los sistemas de control señalarán el problema a los gerentes, para que puedan hacer los ajustes necesarios en las operaciones para recuperar el nivel objetivo del desempeño. No es probable que una organización sin procedimientos de control eficaces alcance sus metas, o si las alcanza, que sepa que lo ha hecho.

En el entorno de negocios complejo y turbulento de la actualidad, todas las organizaciones deben enfrentar el cambio. Si los gerentes pudieran establecer metas y alcanzarlas de manera instantánea, el control no sería necesario. Pero entre en que una meta se establece y el momento en que se alcanza, muchas cosas pueden suceder. (Griffin Ricky, 2011).

Los principios de control de una empresa son las normativas que requieren la existencia de procedimientos y procesos establecidos en todas las áreas de la empresa, para ayudar a los gerentes a supervisar y regular las actividades del negocio, garantizando así que los activos de la empresa estén protegidos.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- El alumno de forma individual realizará una investigación documental del tema Control, de tres fuentes bibliográficas, y aplicará los principios de control a una empresa.
- El alumno de forma individual hará la lectura en el texto de ADMINISTRACIÓN, Munch Lourdes (2010), los principios de control, e investigar cómo se aplican en una empresa local.
De forma individual, entregar un informe escrito, señalando cada uno de los principios y como se aplican en la empresa investigada. Ejemplificar en cada uno. (Plenaria en el salón de clases).
- Se hará una dinámica, donde de forma individual expliquen los principios.

Pregunta de análisis en aula: (trabajo individual, equipo y plenaria).

1. ¿Qué principios de control considera más relevante aplicar para el logro de objetivos?

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida los aspectos a considerar en la planeación para lograr un alto desempeño en las empresas.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Aplicación de los principios de control.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

De aquí puede deducirse la gran importancia que tiene el control, pues es solo a través de esta función que lograremos precisar si lo realizado se ajusta a lo planeado y en caso de existir desviaciones, identificar los responsables y corregir dichos errores.

Principios de Control

EQUILIBRIO

PARA CADA GRADO DE DELEGACIÓN CONFERIDO DEBE ESTABLECERSE EL GRADO DE CONTROL CORRESPONDIENTE. DE LA MISMA MANERA QUE LA AUTORIDAD SE DELEGA Y LA RESPONSABILIDAD SE COMPARTE, AL DELEGAR AUTORIDAD ES NECESARIO ESTABLECER LOS MECANISMOS PARA VERIFICAR QUE SE CUMPLA CON LA RESPONSABILIDAD CONFERIDA Y QUE LA AUTORIDAD SE EJERZA.

INDICADORES

LOS INDICADORES DE ACTUACIÓN O ESTÁNDARES SERVEN DE PATRÓN PARA EVALUAR LOS RESULTADOS. LA EFECTIVIDAD DEL CONTROL ESTÁ EN RELACIÓN DIRECTA CON LA PRECISIÓN DE LOS INDICADORES YA QUE ESTOS PERMITEN LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DENTRO DE CIERTOS LÍMITES, MINIMIZANDO ERRORES Y, CONSECUENTEMENTE, EVITANDO PÉRDIDAS DE TIEMPO Y DINERO.



OPORTUNIDAD

EL CONTROL QUE NO ES OPORTUNO CARECE DE VALIDEZ Y NO CUMPLE CON SU PROPÓSITO: PARA QUE SEA EFICAZ, REQUIERE SER OPORTUNO Y PROPICIAR QUE SE APLIQUE ANTES DE QUE SE EFECTÚEN ERRORES, DE TAL MANERA QUE SEA POSIBLE TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS CON ANTICIPACIÓN. ES INDISPENSABLE QUE LOS CONTROLES EXISTAN EN TIEMPO Y FORMA.



DESVIACIONES

LAS NO CONFORMIDADES O DESVIACIONES QUE SE PRESENTAN EN RELACIÓN CON LOS PLANES DEBEN SER ANALIZADAS, PARA DETECTAR LAS CAUSAS QUE LAS ORIGINARON A FIN DE TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA EVITARLAS.

COSTEABILIDAD

UN SISTEMA DE CONTROL DEBE JUSTIFICAR EL COSTO QUE REPRESENTA EN TIEMPO Y DINERO, EN RELACIÓN CON LAS VENTAJAS REALES QUE ESTE REPORTE. SÓLO DEBERÁ IMPLANTARSE SI SU COSTO SE JUSTIFICA ANTE LOS RESULTADOS ESPERADOS.



EXCEPCIÓN

EL CONTROL DEBE APLICARSE PREFERENTEMENTE A LAS ACTIVIDADES EXCEPCIONALES Y REPRESENTATIVAS A FIN DE REDUCIR COSTO Y TIEMPO CON LA FINALIDAD DE APLICARLO A FUNCIONES ESTRATÉGICAS. ES NECESARIO QUE EN UNA EMPRESA SE UTILICE LA ESTADÍSTICA COMO UN MEDIO DE CONTROL POR EXCEPCIÓN.



El siguiente paso, es que el alumno explique a través de ejemplos aplicado a una empresa, como se aplican cada uno de los principios.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

UNIDAD VI. En el siguiente tema se hará una propuesta de control para una empresa en un área determinada.

Núm.	Nombre de la Práctica	Objetivo Especifico	Temas con los que se relacionan
15	Propuesta de control.	Elaborar una propuesta de control para un área determinada de la empresa, atendiendo a sus necesidades.	Unidad 6. Control 6.3. Proceso de control 6.4. Técnicas de control

La Competencia específica a desarrollar es:

- Elaborar una propuesta de control para un área determinada de la empresa, atendiendo a sus necesidades.

Subtemas.

- 6.1 Concepto e importancia del control.
- 6.2 Principios de control.
- 6.3 Proceso de control.
- 6.4 Técnicas de control.

PRÁCTICA No. 15

NOMBRE DE LA PRÁCTICA: Propuesta de control.

OBJETIVO:

- Elaborar una propuesta de control para un área determinada de la empresa, atendiendo a sus necesidades.

INTRODUCCIÓN.

Íntimamente ligado con la planeación, el control es la fase del proceso administrativo a través de la cual se evalúan los resultados obtenidos con relación a lo planeado con el objeto de corregir desviaciones para reiniciar el proceso.

Lo ideal es saber elegir y utilizar las formas, técnicas y tipos de control que propicien la máxima satisfacción de los clientes, del personal, de la sociedad, del entorno y de los accionistas para cumplir la misión de la organización.

El control es de vital importancia dado que:

- Sirve para comprobar la efectividad de la gestión.
- Promueve el aseguramiento de la calidad.
- Protección de los activos de la empresa.
- Garantiza el cumplimiento de los planes.
- Establece medidas para prevenir errores y reducir costos y tiempo.
- A través de éste, se detectan y analizan las causas que originan las desviaciones, para evitar que se repitan.
- Es el fundamento para el proceso de planeación.

El control implica verificar los resultados estén de acuerdo con lo planeado, para lo cual se requiere establecer indicadores o unidades de medición de resultados.

Antes de iniciar la acción correctiva, es de vital importancia reconocer si la desviación es un síntoma o una causa, con la finalidad de que las medidas establecidas resuelvan el problema.

Un ejemplo frecuente de esta situación sucede cuando existe una disminución en las ventas que indica que no se han logrado los objetivos. Antes de implantar una medida

correctiva es conveniente analizar si esta disminución se debe a la escasa calidad en el producto o deficientes proceso mercadológicos.

A través de la retroalimentación se informa de los resultados y las medidas correctivas que se aplicaron.

De la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimiente el sistema.

La retroalimentación proporciona elementos para efectuar mejoras en el sistema administrativo y para prever la posible existencia de fallas y errores.

Todas las herramientas o técnicas de planeación son técnicas de control. A partir del momento en que se determina un objetivo (si éste es correctamente definido) se establece un control ya que un objetivo es un estándar. Por lo tanto, un adecuado control depende de una eficiente planeación y viceversa.

Las técnicas de control se aplican en todas las áreas funcionales de la empresa. Una de las grandes ventajas de los sistemas de control es que permiten, en los diferentes niveles y áreas administrativas de la empresa, evaluar las ejecuciones, tanto a nivel genérico como específico, a fin de determinar la acción correctiva necesaria.

Para establecer un sistema de control se requiere:

- Contar con objetivos y estándares e indicadores.
- Capacitar al personal para que comprenda y aplique los controles.
- Evaluar la efectividad de los controles.

MATERIAL Y EQUIPO NECESARIO.

- Computadora
- Servicio de Internet
- Bibliografía sugerida.
- Proyector
- Manual de Prácticas de F.G.E.

METODOLOGÍA.

- Por equipos de trabajo de 4 A 5 integrantes, basados en la siguiente guía, desarrollaran la etapa de control y presentaran una propuesta de control para la empresa a investigar, de un área determinada. (De acuerdo a las necesidades de la empresa).

Contenido

- Portada
- Introducción
 1. Investigar conceptos e importancia del control, interpretándolos.
 2. Elaborar un esquema en donde se represente el proceso de control, analizando los aspectos relevantes en cada una de las etapas del proceso.
 3. Explique los tipos de control y diga cual se debe aplicar y en qué situación.
 4. Escribe los sistemas de control que se desarrollan en alguna empresa, describa las características de cada uno.

Sistemas de información	
Reportes e informes	
Controles y formatos	
Indicadores.	

5. Explique cómo se relaciona el control con la planeación.
 6. ¿Considera que el control es importante para su vida personal? Ejemplifica como lo aplicarías. Explicación individual por cada integrante del equipo.
 7. Escribe tus conclusiones sobre la importancia de los valores en la aplicación del control en las empresas.
 8. Presentar una propuesta de control, de un área determinada de la empresa, justificando por qué eligieron esa área: (De acuerdo a las necesidades de la empresa).
- Conclusiones generales.

SUGERENCIAS DIDÁCTICAS

- Investigación bibliográfica del tema como se indica en la metodología a seguir.
- Propiciar actividades de búsqueda, selección y análisis de información en distintas fuentes. Ejemplo: buscar en la bibliografía sugerida los aspectos a considerar en la planeación para lograr un alto desempeño en las empresas.
- Fomentar actividades grupales que propicien la comunicación, el intercambio argumentado de ideas, la reflexión, la integración y la colaboración de y entre los estudiantes, así mismo el facilitador deberá retroalimentar sobre la participación y evaluar al alumno.

Reporte del alumno. (RESULTADOS).

Presentación de trabajo: **Propuesta de Control.**

Datos de la portada: Nombre del Instituto, Nombre del alumno, Carrera, Materia y horario, Nombre del maestro y fecha de entrega del trabajo.

REPORTE ESCRITO:

Toda empresa para desarrollar sus actividades debe contar con una administración, con la finalidad de velar que todas las actividades laborales se realicen de una forma eficiente y eficaz. Para ello se requiere de un control en cada departamento, que permita verificar si se está cumpliendo con los planes o metas de la empresa y poder corregir cualquier falla en el proceso.

El control interno administrativo señala las diferentes responsabilidades de cada uno de los trabajadores y así de esta manera se puede obtener que los trabajos se realicen de una forma correcta. Permite a la empresa obtener mejores utilidades, ya que se lleva un control a detalle de cada uno de los gastos que se ocasionan en los diferentes departamentos, previene pérdidas mayores por malos manejos en las materias primas y el mal desarrollo del personal laboral; permitirá desarrollar la estructura organizativa con el fin de dar autoridad y responsabilidad a miembros del equipo de trabajo.

Este estudio se realizó en la empresa **Importadora el Zafiro, S.A.**, la cual se dedica a la instalación de equipos de levante para camiones de volteo, siendo esta su principal actividad económica, realizando mayor énfasis en la opinión de los Clientes de la empresa y del Departamento de Instalación, ya que es aquí donde se obtuvo información que existían problemas de:

1. Insatisfacción del cliente
2. Falta de entrega a tiempo.
3. Capacitación de los empleados.

Se pretende dar una propuesta del plan de implementación del control interno administrativo, que toda empresa debe de tener para poder lograr el éxito y alcanzar así el cumplimiento de metas y objetivos trazados. Dando como resultado de esta investigación la propuesta del plan a implementar.

Importadora El Zafiro, S.A. carece de un control interno administrativo, y se determinaron los puntos más importantes que debe tener la propuesta de implementación.

1. Para el personal de instalaciones no es sencillo cambiar la forma de trabajar ya que es más fácil para ellos requerir lo que necesitan de una forma verbal y no escrita. Temen al cambio (se observó resistencia al cambio) por estar acostumbrados a hacer los procedimientos sin un orden sistemático, y este es el obstáculo principal que no permite el control interno administrativo.

2. La satisfacción del cliente en cuanto a la calidad del camión de volteo es aceptable, sin embargo en relación a los tiempos de entrega la empresa no lleva un control interno de los trabajos que se realizan en el Departamento de Instalación.

3. El personal del departamento de instalaciones conoce cuáles son sus atribuciones y obligaciones, pero necesita capacitación para mejorar su trabajo.

4. Se diseñó una propuesta de implementación de control interno administrativo en el Departamento de Instalación de la empresa en Zafiro, S.A., logrando determinar costos financieros y administrativos, así como tiempos estimados para la implementación de una manera estructurada.

Se recomienda implementar el control interno administrativo de la empresa Importadora El Zafiro, S.A.

1. Dar una inducción al personal de instalaciones y dar un seguimiento a la implementación, haciendo énfasis en los beneficios que trae a los empleados laborar para una empresa que cuenta con un control y organización adecuada.
2. Realizar posteriormente un estudio de tiempos y movimientos para definir un tiempo estándar de cada proceso, para indicar una fecha real de entrega a los clientes, reduciendo los tiempos de espera, y aumentando la satisfacción final de los compradores.
3. Capacitar al personal de instalación de equipos de levante para camiones de volteo, por medio de cursos en el INTECAP para el área técnica, organizándolo de tal forma que se utilice tiempo parcial para la capacitación otorgado por la empresa para mejorar áreas sensibles al proceso productivo.
4. Capacitar e involucrar a todo el personal para prestar un mejor servicio al cliente, eficiente y de calidad en el plan a implementar.

Bibliografía preliminar

1. Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. Ed. McGraw Hill 2011.
2. Munch Lourdes, ADMINISTRACION: Gestión organizacional, enfoques y proceso Administrativo. Ed. Prentice Hall/Pearson, Edición 2010.
3. Robins Stephens y De censo. Fundamentos de administración. Ed. Pearson 2009 6da. Edición.

SITIOS WEB.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

1. CHIAVENATO, Idalberto. (2006). **Introducción a la Teoría General de la Administración.**(edición breve). 3ª ed. Mc Graw Hill: México.
2. CHIAVENATO, Idalberto. (2005).). **Introducción a la Teoría General de la Administración.** 7ª ed. Mc Graw Hill. México.
3. CHIAVENATO, Idalberto. **Administración. Proceso Administrativo.** 3ª ed. Mc Graw Hill. México. 2000.
4. CHIAVENATO, Idalberto. (2002). **Administración en los Nuevos Tiempos.** Mc Graw Hill. México.
5. DAFT, Richardt (2009). **Introducción a la Administración.** Sexta edición. CENGAGE Learning.
6. Don Hellriegel/Susan E. Jackson. **Administración.** 10ma. Ed. Thompson. 2005.
7. Griffin, Ricky, **Administración.** Decima ed. CENGAGE Learning.
8. KOONTZ, Harold et.al. (2008).**Administración, una perspectiva global y empresarial.** 13ª ed. Mc Graw Hill. México.
9. HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. (2008). **Administración, teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad.** 2ª ed. Mc Graw Hill. México.
10. HERNÁNDEZ y Rodríguez, Sergio. (2006). **Introducción a la administración.** 4ª ed. Mc Graw Hill. México.
11. MÜNCH GALINDO, Lourdes.(2010) **Administración.** 1ª. ed. México: Pearson.
12. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. (2009). **Organización de empresas.** 3ª ed. Mc Graw Hill. México.
13. Robbins/Coulter. **Administración.** Décima ed. Pearson Prentice Hall.2017.
14. Joaquin Rodríguez Valencia. **Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.** 3ra. Ed. Thompson Learning. México 2002.

SITIOS WEB.

ANEXOS

INSTITUTO TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO

Anexo 1.

Caso aplicable: Fundiciones Sánchez. (Hernández y Rodríguez, 2008).

Fundiciones Sánchez es una pequeña empresa que se desarrolló en Tulancingo, Hgo., hace 40 años. Don Ramiro Sánchez, la fundó para producir estufas y calentadores tipo artesanal. No obstante, su producción era empírica, sin ninguna base técnica ni científica. Utilizaba maquinaria usada y depreciada que él mismo reparaba, y de la que don Ramiro decía: “estos fierritos viejos siguen dando ‘pa comer”.

Don Ramiro se hizo experto en soldadura y troquelados en una fábrica que proveía a la mina de Real del Monte, y, durante una crisis de producción de la mina, fue despedido de la fábrica. Ahí le enseñaron a estimar costos en forma elemental para producir las piezas solicitadas por la mina. Su sistema consistía en “doblar” el costo del material para cotizar al cliente; con esos “costos estimados” debería pagar la mano de obra de dos ayudantes y otros materiales, como soldadura, gas, luz, agua, etc. Su esposa le ayudaba a “llevar las cuentas”. El taller, como él le llama, se construyó anexo a su vivienda y, por lo tanto, no pagaba renta; por lo tanto, don Ramiro observaba que con el remanente podía vivir. Por la falta de preparación administrativa, omitía considerar un sueldo para él, una renta y una compensación para su esposa. Obviamente, muchos trámites legales no habían sido realizados correctamente, por lo que continuamente era requerido por diversas autoridades.

Pese a lo anterior, don Ramiro y su esposa hicieron crecer el negocio, por lo que fueron adquiriendo más maquinaria usada, se animaron a comprar un terreno para construir instalaciones adecuadas y contrataron más mano de obra. Durante algunos años consiguieron clientes que solicitaban les fabricaran estufas y calentadores con diseños antiguos, que comercializaban sus clientes en la ciudad de México. Incluso algunos de sus productos se exportaron, lo que provocó que los clientes solicitaran facturación, y los pagos los hacían con cheques para abono en cuenta del beneficiario, obligando a don Ramiro a tener una cuenta bancaria. Obviamente, tuvieron necesidad de contratar servicios contables externos.

Más adelante, un cliente solicitó que le fabricaran doscientas estufas artesanales al mes, para exportación, conforme a un diseño y especificaciones de seguridad internacionales para evitar fugas de gas, entre otras cosas, lo que implicaba comprar equipo de alta precisión y nuevo; además, requerían capacitar al personal. El cliente le comentó a don

Ramiro que este negocio crecería, ya que era un pedido inicial para probar un mercado muy grande, y le condicionó a responder en 30 días, pues de lo contrario el cliente buscaría otro taller. Además, le advirtió que requería un programa de producción preciso para las entregas y que los precios no estuvieran sujetos a cambios, por lo que debería estimar mejor sus costos de producción, administrativos y su utilidad.

Esta oportunidad generó mucho temor a don Ramiro y a su esposa, porque no sabían cómo organizarse]; además, implicaba arriesgar sus ahorros. Durante algún tiempo discutieron el proyecto en familia. En esa época, sus hijos ya estaban estudiando: Roberto, en el Tecnológico, la carrera de Ingeniería Industrial, y su hija Guadalupe Contaduría Pública en la universidad. Ambos ya habían aprobado sus materias de administración y animaron a sus padres para aceptar el pedido y organizarse como empresa, ya que, según Guadalupe, ello traería beneficios tales como créditos bancarios, transformar la imagen de taller casero a la de una pequeña empresa, etcétera.

Además, don Ramiro le preguntó al contador independiente que le auxiliaba en los trámites su punto de vista al respecto, quien comentó que era muy buena oportunidad, pero que necesitaba organizarse, administrar mejor la producción, compras, al personal, el almacén; sin embargo, le recomendó el contador que no pusiera todos los huevos en la misma canasta y que buscara nuevos clientes por el riesgo que implica depender de un solo comprador. Por último, el contador le recomendó que contratara un auxiliar contable-administrativo para controlar los costos de producción.

PREGUNTAS

1. Según tu opinión, ¿don Ramiro y su esposa deben y pueden aplicar las técnicas administrativas, de ingeniería industrial y contables con la ayuda de sus hijos, para hacer crecer su negocio?
2. ¿El desarrollo del país exige que los pequeños productores acepten el reto de crecer ante oportunidades como la anterior?
3. ¿A qué se debe que miles de pequeños emprendedores no acepten los retos?
4. ¿Es irresponsable aconsejarle a los pequeños empresarios que se administren mejor para crecer?

5. ¿Qué profesionalista está más preparado administrativamente para ayudar en el crecimiento de talleres o pequeños negocios como el de don Ramiro?

6. ¿Consideras cierta la expresión que dice "todas las empresas en su origen fueron pequeñas"?

Anexo 2. Proyecto Estructuración administrativa y Organizacional de una empresa local.



**TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE HERMOSILLO**

**UNIDAD III: PLANEACIÓN
PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE
UNA EMPRESA**

Fundamentos de Gestión Empresarial

M.A. Martha Alicia Velázquez Ortega

Hoyos León Jordana
Murillo García Denisse
Peralta Esquivel Arely
Topete González Marcela
Trujillo Palomares Carolina

G1A

Hermosillo, Sonora, noviembre 2017.

INTRODUCCION

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretenden obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos con la finalidad de lograr la misión y visión organizacional.

La planeación como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa.

Mediante la planeación se responden las preguntas ¿Qué queremos?, ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde nos dirigimos?, etc.

Dentro del marco de la planeación se aplican diferentes principios en la empresa como lo son la factibilidad (que tan posible es el plan), objetividad (estudios de factibilidad o de mercado), flexibilidad (márgenes de holgura), cuantificación (datos numéricos reales), unidad (congruencia y comunicación), cambio de estrategia (plan b y plan c).

Existen diferentes tipos de planeación. La planeación estratégica engloba toda la empresa mientras que la táctica es por departamentos.

Se tiene también el proceso de planeación el cual involucra filosofía, misión, visión, objetivos, políticas, estrategias de competitividad, programas de trabajo y presupuestos. Además del apoyo de técnicas de planeación como el FODA o la Gráfica de Gantt.

Dentro de nuestro trabajo se realizó una investigación acerca de la planeación de la empresa tecnológica NEARSOFT.

Nearsoft, por su parte, es una empresa enfocada en ayudar a sus clientes con el desarrollo de software, pruebas y la investigación y ejecución de UX / UI. Además de tener la tarea de adaptar cualquier tecnología que nuestros clientes necesiten, incluyendo Java, .NET, Ruby, etc., así como otras tecnologías no tradicionales como Clojure.

PLANEACIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE NEARSOFT



Nearsoft es una empresa dedicada a la extensión de los equipos de sus clientes, donde a través de los 5 valores que ponen en práctica (leadership, teamwork, commitment, get things done y empowerment) logran superar sus expectativas.

Dentro de Nearsoft todos los desarrolladores de software cuentan con fundamentos sólidos de OOP, Computer Science, Data Structure, patrones de diseño y metodologías ágiles. Siendo que la mayoría de los ingenieros de pruebas tienen certificaciones, de hecho este dato es casi un requisito para trabajar en la empresa.

Las oficinas principales están ubicadas en Hermosillo, Sonora, pero también cuentan con 2 oficinas satélite una en México D.F. y una más en Chihuahua, Chih.

“Innovación audaz. Nuestra cultura ofrece un entorno único donde las personas pueden intensificar, auto dirigirse y mostrar iniciativa. Terminas con un equipo comprometido que se apropia y enorgullece de tu producto.”

Es importante mencionar que para Nearsoft muchas veces la planeación se hace unitariamente por proyecto, y en si la planeación principal solo se basa en cumplir el objetivo de desarrollar proyectos.

I. PRINCIPIOS QUE SE APLICAN EN LA EMPRESA

1. FACTIBILIDAD

¿Cómo se conoce si un proyecto es factible, si es real y posible? “Creo que nos vamos un poco más por lo ambicioso, se intenta poner en marcha lo que se piensa y si resulta pues perfecto, pero si no, el siguiente paso es pasar a elaborar una junta de equipos donde se pregunta ¿Por qué no funciona? ¿Qué es lo que se hizo mal? Si el proyecto es factible es porque tú puedes hacerlo. Desde que entras te dicen “si sabes que no vas a poder hacerlo, pues mejor di no”, o sea no te comprometas si sabes que no vas a poder

cumplir algo, no digas que puedes si el plan no va ser apegado a la realidad que estás viviendo.”

La empresa trata de desarrollar planes muy innovadores que a veces pueden llegar a ser poco posibles. Son tan optimistas que aceptan retos y explotan sus capacidades. Buscan adaptarse a lo que el cliente desea por eso con los programas “100% importantes, desarrollo 10x” realizan estudios de factibilidad. Algo importante es mencionar que si saben que no pueden con tanto trabajo, no acceden a comprometerse con retos que saben que no van a poder alcanzar. Ellos saben que primero cumple con lo establecido y si hay oportunidad dan un extra para poder lograr lo demás.

2. UNIDAD

¿Cuál es la técnica usada para que todos los planes tengan el mismo objetivo? ¿Cómo relacionan lo táctico con lo estratégico? ¿Existen canales de comunicación entre áreas?

“Todos los planes están enfocados en desarrollar software apropiado para el cliente y entre equipos existe mucha comunicación, la forma de trabajar es por equipos entonces usamos SLACK donde todos tenemos grupos, además las oficinas son libres, cada quien tiene su escritorio y solo volteas para comunicarte con el de enseguida y puedes hablar de los proyectos o pedir ayuda. Siempre se busca lograr la meta de desarrollar el mejor programa, estamos haciendo outsourcing”

Nearsoft trabaja en unidad con todos sus proyectos para lograr ser un conjunto o disposición de procedimientos o programas relacionados de manera que juntos forman una sola unidad, esta unidad es la esencia de la empresa. Entre los planes existe la congruencia de que todos van enfocados a realizar sistemas informáticos.

3. OBJETIVIDAD

La empresa también tiene equipos de trabajo que se encargan de elaborar sus propios softwares, los cuales no necesariamente tiene que ser pedidos por un cliente; enfocados en estos programas se elaboraran diferentes estudios de mercado orientado a la investigación y conocimiento sobre cuáles son las necesidades generales de la

comunidad y la posibilidad de rentabilizar un proyecto de desarrollo para dar que pueda dar a conocer a las empresas otras alternativas de software.

Se busca conocer la viabilidad y el análisis de riesgos del nuevo plan ya que si el riesgo del proyecto es alto, la viabilidad de producir software de calidad se reduce. Muchas veces cuando se emprende el desarrollo de un proyecto de sistemas los recursos y el tiempo no son realistas para su materialización sin tener pérdidas económicas y frustración profesional.

Otra alternativa puede ser una evaluación de los costos de desarrollo, comparados con los ingresos netos o beneficios obtenidos del producto o sistema desarrollado.

4. FLEXIBILIDAD

¿Cuál es la flexibilidad posible dentro de un proyecto? ¿Qué tanto margen pueden manejar en el desarrollo? “Cada equipo estable que hacer. El equipo de LAPS tiene de todo, desde desarrollador, programadores y quien lo pruebe. Entonces lo que hacen es que mientras van desarrollando el producto lo van testeando con personas, por ejemplo algunos prueban la versión BETA, entonces lo van probando y quienes lo usan van dando retroalimentación, dicen todo lo que no sirve.”

La empresa estable los márgenes de holgura pertinentes si el programa no sale como se pensó, la gente hará todo lo posible para asegurarse de que los usuarios amen su producto así tengan que cambiar varia veces el funcionamiento del mismo.

Buscan hacer todo lo que se venga a su mente, así sea un poco ambicioso y esperan que haya la respuesta de un cliente final para saber si van en buena dirección o no.

5. CUANTIFICACION

¿Existe algún análisis o una meta en términos numéricos que se propone alcanzar cuando se desarrolla un nuevo plan? “El análisis económico incluye lo que llamamos, el análisis de costos – beneficios, significa una valoración de la inversión económica comparado con los beneficios que se obtendrán en la comercialización y utilidad del

producto o sistema. Muchas veces en el desarrollo de sistemas de Computación estos son intangibles y resulta un poco dificultoso evaluarlo, esto varía de acuerdo a las características del sistema.”

Por otro lado se tiene el Análisis Técnico donde el Analista evalúa los principios técnicos del Sistema y al mismo tiempo recoge información adicional sobre el rendimiento, fiabilidad, características de mantenimiento y productividad. Los resultados obtenidos del análisis técnico son la base para determinar sobre si continuar o abandonar el proyecto, si hay riesgos de que no funcione, no tenga el rendimiento deseado, o si las piezas no encajan perfectamente unas con otras.

6. CAMBIO DE ESTRATEGIA

Dependiendo del panorama optimista o pesimista ¿Se tiene un plan b o plan c? “No creo que se tenga un plan b o c como tal, pero cuando algo no está funcionando, nada más tratamos de cambiarlo y puede que ese cambio tampoco funcione, pero tratamos.”

Esta empresa es muy flexible acerca del fracaso de algún plan, se marca un objetivo, se trata de alcanzarlo y si en la marcha del mismo se logra ver que no está funcionando, todo el departamento encargado del plan se pone a buscar una nueva manera de alcanzarlo. Todo colaborador de Nearsoft no tiene miedo de dar ideas y fracasar porque siempre lo intentan.

II. TIPOS DE PLANEACION

1. ESTRATEGICA

¿Cómo es la planeación de Nearsoft? Nearsoft es innovación y buscar muchos planes. Le apuesta a las personas, a nuestras ideas, a las posibilidades y al lugar a donde todo esto nos lleve juntos como equipo. Sí, tenemos objetivos claros y todos trabajamos para alcanzarlos, pero cada quien lo hace a su manera. No hay correcto o incorrecto, solo hay intentar y aprender. La planeación general de la empresa marca que se deben realizar varios proyectos de desarrollo, trabajar con las empresas de California, mantener las

relaciones con el exterior y que la empresa siempre debe de ver por superar las expectativas”

¿Cada equipo maneja su propia planeación? ¿Cómo es manejada la planeación a mediano y largo plazo? “Se tiene un periodo de renovación de planes y objetivos cada 3 meses. Se hace una planeación de lo que se quiere antes de iniciar el año, como en Octubre – Noviembre, y en el transcurso del mismo cada 3 meses se implementa uno nuevo o se prosigue con el anterior dependiendo si se pudo cumplir con el establecido. En teoría se busca que cada 3 meses sea un plan diferente para poder innovar más cosas nuevas y seguir con nuevos prospectos para mejora de la empresa.”

La planificación es una tarea importante a la hora de crear un producto de software.

2. TACTICA.

¿Cómo es la planeación, en este caso, por equipos? “Cuando los chicos van a desarrollar tiene pre-planeación y luego planeación, en el documento viene todo definido. Entre el equipo y el cliente existe un intermediario, entonces el cliente con el intermediario y le dice ‘quiero que mi página tenga este cuadro de tal tamaño y estos colores’ entonces el intermediario nos da las especificaciones en un documento, tanto técnicas como visuales, se incluye todo en el documento para que los chicos lo puedan pasar a producción”

Cada equipo busca obtener los requisitos o el análisis de los requisitos. Los clientes suelen tener una idea más bien abstracta del resultado final, pero no sobre las funciones que debería cumplir el software. Una vez que se hayan recopilado los requisitos del cliente, se debe realizar un análisis del ámbito del desarrollo. Este documento se conoce como especificación funcional.

La planeación del desarrollo de sistemas de software es importante para que los proyectos tengan éxito, esta fase del proyecto nos sirve para hacer los planes de cómo voy a organizar el desarrollo de software, esta organización involucra el hardware, el software y el recurso humano.

Dentro de la planeación por equipo, si el equipo lo desea, se desarrollan los siguientes planes:

Plan de organización: se identifican las responsabilidades específicas y explícitas de las personas que van a trabajar en el proyecto, es decir se asignan roles.

Plan de pruebas: se determina como y cuando se van a realizar las pruebas y bajo qué condiciones para verificar el funcionamiento y la calidad del proyecto.

III. PROCESO DE PLANEACION:

1. FILOSOFIA

Core Values (Valores Fundamentales):

- Be smart and get things done (Se inteligente y haz las cosas bien)
- Commitment (Compromiso)
- Long term relationships (Relaciones a largo plazo)
- Teamwork (Trabajo en equipo)
- Leadership (Liderazgo)

¿Cuál es la filosofía? ¿Qué valores, creencias y prácticas se tienen? “Es una empresa abierta, no tenemos horario ni jefes para cumplir sus objetivos, algo en lo que nos fijamos mucho al momento de contratar a alguien es en los valores de la persona. Más que una empresa queremos ser una comunidad y para lograr esto nos fijamos en ciertas características, una de ellas es compromiso, trabajo en equipo, relaciones a largo plazo y una buena relación tanto con trabajadores y los clientes. Nos basamos mucho en ‘Si puedes mejorar algo, hazlo. No necesitas el permiso de nadie, si esta en tus manos puedes hacerlo’ esto va desde poner una cuchara más en la cocina hasta la creación de un software. Que sean proactivos, que aprendan por sí solos y básicamente esto es lo que nos distingue como comunidad.”

2. MISION

La misión de Nearsoft consiste en:

“Partner with our clients to deliver superior technical talent that produce innovative software products with a measurable return on investment in long terms relationships”

“Asociarnos con nuestros clientes para ofrecer un talento técnico superior que produzca productos de software más innovadores con un rendimiento medible de la inversión en relaciones a largo plazo.”

3. VISION

“To become one of the top technology innovators in Mexico. To become one of the top international destinations for driving your professional and personal future and a source of happiness for its members. Become a 40 MM valued company by the end of 2017.”

“Convertirnos en una de las principales empresas más tecnológicas e innovadoras de México. Convertirnos en uno de los principales destinos internacionales para impulsar el futuro personal y profesional y una fuente de felicidad para nuestros miembros. Convertirnos en una empresa valorada en 40 millones a finales del 2017.”

4. OBJETIVOS

Cuidando a las personas: “Nos cuidamos el uno al otro. Esto incluye un proceso de incorporación extendido para nuevos ciudadanos de Nearsoft, capacitación continua, tutoría, revisiones de desempeño bianuales, etc.”

Keeping It Simple (Mantenlo simple). “Queremos que las cosas sean simples para usted y para nosotros.”

Cultura centrada en la libertad. “Invertimos en nuestra cultura para crear una comunidad de ingenieros de software de primer nivel que puedan hacer lo mejor, crecer con la compañía y convertirse en líderes.”

Ser una de las empresas más innovadoras de México. “Mediante el área de LAPS. Consiste en ayudar a otras empresas a mejorar sus softwares y productos.”

Dejar fluir las ideas. “Tenemos un área de innovación donde nosotros creamos nuestros propios productos y ese es nuestro objetivo, el no depender de otras empresas al 100%, sino de crear, ser independientes y lanzar nuestros propios productos al mercado.”

Dar dignidad al mexicano. “Decir que podemos trabajar de igual forma que Silicon Valley, ya que tenemos la misma mano de obra calificada y estamos a la misma altura”

5. POLITICAS

¿Cuáles son las políticas de trabajo que manejan? “No tenemos jefe así como en las empresas tradicionales, aquí todo es lineal, las decisiones se toman por equipos de trabajo, nadie te dice que hacer, todo el equipo tiene voz y voto. No tenemos horario (checador de entrada y salida). Tenemos que trabajar 40 horas de lunes a viernes pero en sí no hay forma de checar eso, confiamos en nuestros empleados al momento de ser responsables con eso. Pueden trabajar desde casa, desde otra ciudad o alguna otra parte del mundo mientras que cumplan con los objetivos. No tenemos código de vestimenta. No importa si tienes tatuajes o aretes, eso no define si puedes hacer la chamba o no. También puedes traer a tus mascotas o hijos, hay un balance entre el trabajo y tu vida personal.”

Algunas otras políticas que maneja Nearsoft son:

- Mantenimiento diario y capacidad de trabajar en estrecha colaboración con el equipo de desarrollo
- Tratando con problemas que pueden surgir
- Participando en la rotación de llamadas
- Realice una prueba de regresión exhaustiva cuando se resuelvan los errores
- Desarrollar y aplicar procesos de prueba para productos nuevos y existentes para satisfacer las necesidades del cliente
- Comuníquese con los equipos internos (por ejemplo, desarrolladores y gerentes de productos) para identificar los requisitos del sistema
- Profesional proactivo, con experiencia y orientado a los detalles en el campo.

- Tener experiencia trabajando en un entorno muy ágil, pudiendo priorizar tareas con el liderazgo del grupo
- Poder comunicarse de manera efectiva en inglés

6. ESTRATEGIAS

Nearsoft cree que del año pasado al presente la competitividad ha aumentado tan solo un poco, esto porque no hay tantas empresas en el area de trabajo. Sin embargo, no creen tener una competencia al 100%, ya que en el mercado no existe una empresa igual. No manejan un lista de quien podría ser su competencia directa por el tipo de cultura.

Para cuestiones de MKT competitivo lo que emplean son las redes sociales en las cuales mantienen actualizaciones constantes en dos idiomas.

Nearsoft mantiene al cliente de Estados Unidos, porque en cuestiones de horario, no es tanta la diferencia. “Creo que porque estamos cerca de ellos y a parte por el tipo de cultura que tenemos. También desde un inicio los clientes ven como trabajan nuestros empleados y es ahí donde se dan cuenta que quieren seguir colaborando con nosotros. El trabajo habla por sí mismo.”

Para ellos en términos de competitividad y presencia en el mercado es “Innovar o morir”. No tienen miedo de probar cosas "locas". Resuelven problemas que normalmente suenan "imposibles" o "muy difíciles" de hacer. Y de eso se trata la innovación. Comienza con sentirse seguro.

7. PROGRAMAS

¿Cuáles son los diferentes programas de trabajo que maneja Nearsoft?

Nearsoft Inc, programa diseñado en su totalidad en inglés, que tiene como objetivo que el cliente conozca más de la empresa.

Nearsoft Jobs es el programa oficial que se encarga de la parte del reclutamiento. Se enfoca en dar a conocer a la comunidad los diferentes eventos, exposiciones y las experiencias. Va dirigido especialmente a todos los candidatos en México.

Nearsoft Well-being La empresa quiere que este programa sea un apoyo para que los Nearsoftians encuentren de manera rápida motivación y atención a problemáticas emocionales. Es un programa que se enfoca en los que se consideran los pilares clave para mantener una vida saludable a nivel personal y laboral. Estos pilares son:

- Salud emocional: El programa cree que es necesario aprender herramientas para enfrentar cambios, comunicarse mejor, manejar el estrés y ansiedad; así como la detección oportuna de necesidades que contribuyan a un ambiente laboral sano.
- Salud física: Como equipo buscan crear actividades de distracción, ya que tienen estudios que comprueban que una persona es más efectiva trabajando con pausas intermedias de distracción que de manera continua; además que beneficia la salud física-mental. Sirve para recargar 'pilas' y seguir con el trabajo de manera productiva.
- Salud financiera: Su propósito es ayudar a construir un futuro financiero sólido y seguro. Buscan que los Nearsoftians aprendan los conceptos básicos de finanzas, tips para el ahorro, inversiones, deuda y cómo manejarlos de manera óptima y saludable para tomar decisiones sobre nuestras finanzas personales.

Nearsoft Well-being tiene el propósito de brindar diferentes herramientas de acuerdo a lo que cada Nearsoftian quiere mejorar su estilo de vida. La organización con el apoyo de especialistas, busca proveer conocimiento para encontrar un equilibrio entre el trabajo y descanso, evitar el síndrome de burnout y ser felices y productivos; contribuyendo a nuestra visión y a las personas siendo una fuente de felicidad.

NS Academy. Este programa surgió de la idea de apoyar al talento joven a adquirir buenas prácticas y experiencia para mejorar su currículum, y a la vez prepararse para entrevistas con clientes con necesidades de alta calidad en software.

Programa de reclutamiento. En Nearsoft, los ingenieros contratan ingenieros. El equipo de reclutamiento maneja el proceso, pero al final los desarrolladores saben mejor

si un candidato está calificado y es apto para su equipo. El programa debe cumplir las siguientes actividades:

- Manda tu CV a jobs@nearsoft.com
- Espera a que te contactemos
- Test de lógica de programación en línea
- Entrevista en inglés
- Tech Screen: Experiencia y background técnico
- Profile Interview Entrevista técnica a profundidad
- Task interview Pair programming: Ejercicios de código
- Thumbs meeting: Review de tu proceso y decisión final

Programa de Entrenamiento. Este programa es tanto personal como profesional. Los Nearsoftianos están a cargo de su propio entrenamiento. Pueden seleccionar el mejor entrenamiento para su trabajo y es aprobado por un consejo de sus propios pares. También tienen talleres de desarrollo.

Programa para nuevos colaboradores. Este programa se encarga que de entrada a cada nuevo empleado se le empiece a agendar un viaje a Silicon Valley, para que tenga oportunidad de conocer a los fundadores de la empresa y al equipo con el que estará trabajando.

Programa de convivencia. Porque parte de su trabajo es tener una cultura libre, se establece este programa, el cual marca actividades como: Friday talks, Choose your office, choose your place and make it yours. Remote day, any day – Home office. Cooking Fridays

8. PRESUPUESTOS

¿Qué nos puedes mencionar del presupuesto y su administración? “Cada área tiene su presupuesto, y ellos son los que deciden cómo manejarlo. Cada uno es diferente y depende del objetivo que se tenga. El encargado del presupuesto es el departamento de finanzas en donde cada área pide lo que necesita y este departamento tiene la tarea de

ver si se aprueba o no. De hecho si un equipo decide gastar todo su dinero en un viaje puede hacerlo mientras este rinda algún beneficio”

Como muchas empresas Nearsoft no maneja cantidades monetarias públicas pero si algunos datos:

Los precios (entrada de dinero) consisten en tarifas planas semanales, una tarifa para Desarrolladores y una tarifa para Comprobadores manuales.

La capacitación es la inversión mejor y más "barata" que podemos hacer. La capacitación de su personal es una salida de dinero considerada realmente importante.

Para la empresa, hablando de dinero, una cultura saludable se traduce en menores costos y mayor productividad.

En Nearsoft se tiene presupuesto personalizado de capacitación para cada empleado, además de un presupuesto para el aprendizaje, por lo cual cualquier libro que se necesite será entregado sin costo. Existe también un presupuesto anual para entrenamiento del cual puede gozar cada empleado si así lo desea.

IV. TECNICAS DE PLANEACION

1. GRAFICA DE GANTT

¿Para la planeación se maneja la Gráfica de Gantt? “¿Cuál es la gráfica de Gantt? Por lo menos mi equipo no lo maneja y no creo que alguno otro lo haga. No tenemos a ese personaje en nuestras vidas”

2. FODA

¿Manejan algún FODA? “No existen esas limitaciones, pero depende de cada equipo, supongo que sí, el año pasado me toco hacer un FODA como equipo, como área, tal vez nuestro CEO maneje un FODA general”

FODA de Nearsoft elaborado por el equipo de investigación:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Buena comunicación entre equipos de trabajo.</p> <p>Control sobre su tiempo.</p> <p>El colaborador no siente presión y puede darle paso a más ideas creativas.</p>	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES:</p> <p>Mejor disposición al tener control sobre su tiempo</p> <p>Mejora en las innovaciones de sus trabajos al tener buena comunicación entre ellos.</p> <p>Crecer a otras ciudades del país.</p> <p>Oportunidad de mercado.</p>
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <p>Limitaciones en sus recursos financieros.</p> <p>Pueden caer en planes muy ambiciosos.</p> <p>Algún colaborador puede no entender sus responsabilidades.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS:</p> <p>Competencia por parte de otras empresas que se dedican a lo mismo.</p> <p>Falta o pérdida de algún colaborador potencial.</p>

CONCLUSIONES

Con la evidencia que se mostró anteriormente, nos pudimos dar cuenta que la planeación en las empresas es fundamental para poder llegar a los objetivos y metas deseadas.

En el caso de la planeación estratégica de la empresa de Nearsoft, podemos decir que está en constante cambio ya que cada 3 meses ellos hacen un plan con objetivos diferentes y cada uno está relacionado con él área de funcionamiento de la empresa.

Otros tipos de planeaciones con los que cuentan son: la planeación del desarrollo de sistemas de software, en donde involucra todo aquello para crear softwares a clientes de manera exitosa, plan de organización: en el cual se identifican las responsabilidades

específicas y explícitas de las personas que van a trabajar en el proyecto, es decir se asignan roles, y por último el plan de pruebas, en donde se determina como y cuando se van a realizar las pruebas y bajo qué condiciones para verificar el funcionamiento y la calidad del proyecto.

Nearsoft es conocido por la innovación que tiene con respecto a su cultura de trabajo, es una empresa abierta en la cual siempre se tiene un objetivo delimitado a alcanzar, mas sin embargo, la forma y el tiempo en como los trabajadores lo alcancen depende mucho de cómo sea su manera de trabajo.

El proceso administrativo de planeación ayuda a poner orden en las metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa, que establezca sus objetivos y que sepa lo que en realidad quiere lograr, el cual es ofrecer productos innovadores de buena calidad en cuanto a software de páginas para las empresas de sus clientes.

En general, Nearsoft tiene muy claro lo que es su misión y visión, tiene esa capacidad de adaptarse a nuevos cambios el cual lo ayuda con todas aquellas situaciones imprevistas.

Cuentan con valores que los ayudan a crecer como una mejor empresa ya que hacen mucho énfasis en su trabajo en equipo, compromiso y en hacer bien las cosas, todo esto con el propósito de maximizar sus recursos para cumplir con efectividad sus tareas diarias y ante todo, tener una planeación para cada proyecto de su área.

Tecnológico Nacional de México
Instituto Tecnológico de Hermosillo



Dpto. Ciencias Económicas Administrativas

Díaz Almada Carlos Ernesto
López Figueroa Jazmín Guadalupe
Nevarés Torres Liliana Socorro
Torres Velázquez Karla Gabriela
Trujillo Munguía Carmen Elizabeth

Mtra. Martha Alicia Velázquez Ortega

Introducción

En este es un proyecto práctico para las unidades 4 y 5 de la materia de “Diseño Organizacional” impartida por la maestra Martha Alicia Velázquez Ortega. En el presente proyecto se aplica lo aprendido del diagnóstico de la organización aplicándola a una empresa conocida, dentro de este documento también encontrarás la información general de dicha empresa para que el lector entienda que empresa se está evaluando y de donde se toman los resultados al igual en el proyecto después de hacer un diagnóstico organizacional completo ya detectadas las debilidades, o las áreas de oportunidad de la empresa, se procederá a pasar a la unidad 5 que es seguir la metodología para crear o diseñar una estructura organizacional, en este proyecto se harán propuestas a la empresa evaluada para que esta misma llegue a su objetivo planteado.

1. Datos de la empresa



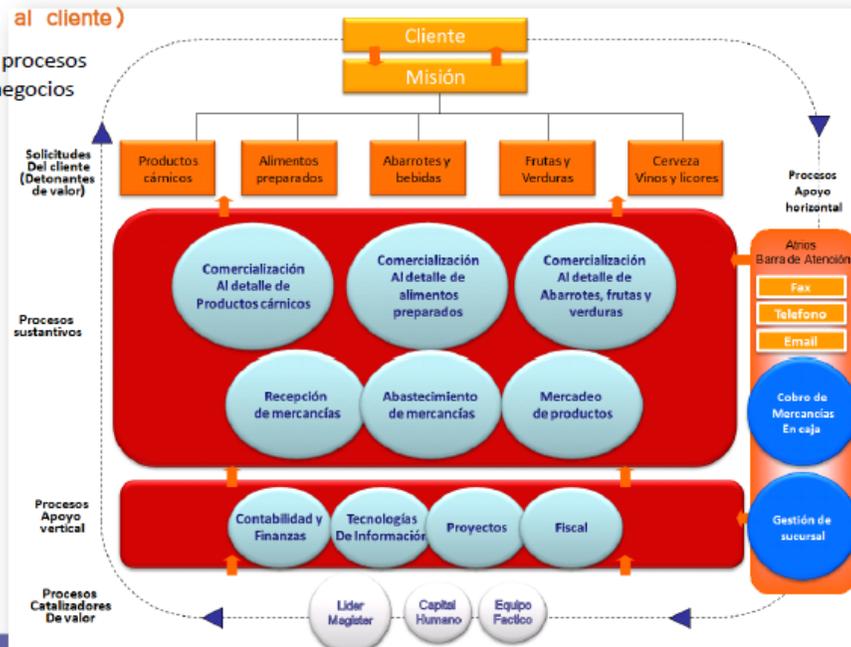
(enfocada a la autoridad)



Estructura operativa

(enfocada al cliente)

En base a procesos y Micronegocios



RANCHO EL 17^{MR}



SONORA'S STEAK BOUTIQUE

1. Nombre de la empresa y localización

Rancho el 17, Calle del Plomo s/n, Parque Industrial, 83299 Hermosillo, Son.

2.-Antecedentes de la empresa

1991

INICIO DE OPERACIONES

Rancho el 17 comienza operaciones con 300 cabezas de ganado, fijándose la meta de alcanzar la supremacía nacional en calidad de carne.



1994

REGISTRO DE MARCA

Rancho el 17 La marca de la carne®, primera marca de res registrada en México convirtió la carne de res de ser un genérico a un producto diferenciado.



• 1998

INICIO DE OPERACIONES PLANTA DE CORTE

Rancho el 17 empieza a comercializar una amplia variedad de productos de res en piezas básicas al alto vacío, mediante el proceso de corte y deshuese.

2002

**INICIO DE OPERACIONES
BOUTIQUE DE CARNES**

Un concepto único de venta especializada en carne de alimentos de la más alta



DE TASTE

al detalle
Rancho el 17 y
calidad.



2004

INICIO DE EXPORTACIÓN

Rancho el 17 comienza sus exportaciones al mercado japonés con los programas de calidad Choice, Prime y Natural Beef.

2005

CERTIFICACION JAS

Rancho el 17 se certifica como una compañía JAS (Japonesa Agricultura Standar) y se convierte en la primera y por muchos años, única compañía en América en contar con dicha certificación.

2013

FRANQUICIAS RANCHO EL 17

En la Ciudad de México y Guadalajara se abre al público el concepto de venta al detalle Rancho el 17 Sonora's Steak Boutique, que ofrece cortes finos de res y puerco y productos regionales de Sonora.

2014

INICIO DE OPERACIONES FRIGORÍFICO Y PLANTA DE VALOR AGREGADO

Rancho el 17 recibe una nueva certificación TIF677 para la planta de post proceso, donde se elaboran Steaks, Hamburguesas, Carne Seca, Machaca, ampliando así su catálogo de productos.

3.-GIRO DE LA EMPRESA O SERVICIOS QUE OFRECE:

Producción y comercialización de carne de res de calidad única mundial y alimentos de marcas líderes

4. - TAMAÑO DE LA EMPRESA: GRANDE

2. Objetivo general del proyecto

El objetivo de este proyecto es el detectar las posibles amenazas y debilidades de la empresa “Rancho 17” para permanecer siendo una empresa tan reconocida y si es posible aumentar sus ventas.

3. Justificación

Como bien sabemos en la actualidad en el mundo de las organizaciones o empresas se vive con un riesgo que si no se tiene previsto puede causar hasta un desenlace no muy bueno como lo es la quiebra, este riesgo al que las empresas se enfrentan es al de no seguir innovando o adaptándose a los cambios continuos.

En una empresa es de suma importancia que tanto los directivos como los colaboradores tengan una mente receptiva y adaptativa al cambio y a las nuevas ideas, esto con el fin de buscar siempre la mejora continua.

La mejora continua es sin duda alguna la actividad más crucial a la hora de querer ser una empresa competitiva, tanto como las micro, PYMES y grandes empresas. Por esto mismo se recomienda a las empresas que no olviden siempre estarse actualizando, cambiando o mejorando cada área de su organización, para esto existe un método llamado diagnostico organizacional en el cual se busca obtener las posibles amenazas o debilidades que la empresa tiene, o bien muchas otras veces solo se busca el qué implementar para poder crecer a mayor escala. Anudado a este método también tenemos la metodología para crear o diseñar una estructura organizacional para que las

debilidades, amenazas o simplemente las áreas que se quieran mejorar sean resueltas con eficacia.

- **Misión:** Satisfacer el placer de compartir momentos memorables y de saborear la mejor carne

Visión: Ser líder en la creación de valor para nuestros clientes en el segmento de carne de calidad.

- **Valores:** Trascendencia, persistencia, colaboración e integridad.

4. FODA



5. Acciones estratégicas de la empresa.

- La empresa no cuenta con la publicidad adecuada, para ello se necesitaría abrir un departamento especial de mercadotecnia o una función más viable sería contratar a una empresa externa donde están más preparados y más capacitados con mayor experiencia para que realicen la publicidad adecuada.
- La infraestructura es algo costosa, por lo tanto, se puede proponer hacer convenios para llegar a un acuerdo donde beneficie a ambas partes.
- Invertir para adquirir y habilitar el transporte necesario.
- Para que la competencia nacional e internacional no sean una debilidad para la empresa, hay que adecuar y mejorar la publicidad para darse a conocer en todos los hogares de México y después a nivel internacional.
- Las condiciones climáticas es un factor externo a la empresa, pero antes de instalarse en un lugar deberían de tomar en cuenta ese factor para que no vaya afectar a la organización en un futuro en ese lugar.
- Las enfermedades y epidemias también es un factor externo a la empresa, pero hay que estar bien prevenidos para evitar que estas afecten al producto, y al personal.
- Si hay problemas algún desabasto de parte de los proveedores sería necesario hablar con la empresa para solucionar los problemas que haya, además si la empresa no soluciona, como propuesta es tener una cartera de proveedores a la mano, realizar una agenda para casos extraordinarios.

6. Conclusiones

La técnica FODA nos permite analizar problemas de la empresa, precisando las fortalezas y debilidades relacionadas con sus oportunidades y amenazas en el mercado. Las fortalezas y debilidades nos dan referencia a la organización (Rancho el 17) y sus productos, mientras que las oportunidades y amenazas por lo general, se consideran como factores externos sobre las cuales la propia organización no tiene control. En este caso nos podemos dar cuenta de que una de sus fortalezas principales es que la empresa es reconocida por su excelente calidad de carnes y es posicionada en el mercado, su producto es inigualable y los clientes la prefieren del resto, es por eso que una oportunidad es que tiene una gran demanda en el mercado internacional. Una debilidad es su baja publicidad y una amenaza serían las competencias.

Considerando el cuadro FODA de la empresa podemos desarrollar planes estratégicos que incluyan y potencialicen y/o maximicen las fortalezas y oportunidades de Rancho el 17, así mismo, lograr la minimización o reducción de las limitantes de los objetivos y metas planteadas; Amenazas y Debilidades, que, aunque son pocas, se considera que se pueden reducir para lograr una mejor producción que impacte de mayor manera en el mercado. Para que la empresa u organización tenga éxito verdadero, analizamos todas las posibilidades que se tiene a favor, así como las que se tiene en contra, para crear un plan estratégico que lleve a cabo propuestas e ir mejorando constantemente.

Muchas de las empresas no cuentan con un FODA o DAFO pero es una herramienta sumamente importante para analizar cómo se encuentra la empresa, favorable o desfavorable en cuanto a sus ventas, producción, empleados, organización, es por eso que se puede estar analizando constantemente sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tratando de disminuir sus puntos en contra y aumentando sus puntos a favor.

Anexo 3. Manual Administrativo. (En la siguiente página).

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO



MANUAL DE INDUCCIÓN

NATURALMENTE DELICIOSO



MANUAL DE INDUCCIÓN

BIENVENIDO	158
NOSOTROS	159
Misión	159
Visión	159
Valores	159
Filosofía	159
HISTORIA	160
ORGANIGRAMA	161
REGLAMENTO	162
DERECHOS	163
OBLIGACIONES	166

BIENVENIDO

La empresa JoyCherry te da la más cordial bienvenida ya que te incorporas a la familia que somos hoy en día. Nos da mucho gusto y nos causa una felicidad grandísima que se sumen más personas con gran potencial como el que tienes tú.

Nosotros elaboramos el Manual de Inducción, con la finalidad de que conozcas aspectos relevantes que la empresa te ofrece, además de que se acepten con responsabilidad, disciplina, dedicación y esmero, para que desarrolles tus habilidades y tu experiencia sea cada vez más grande.

Gracias a personas como tú la empresa JoyCherry será un gran campo de oportunidad en el que te hará crecer como persona y en el ámbito profesional, ya que tu esfuerzo se unirá al de los demás integrantes de la familia, logrando así los objetivos propuestos. De nueva cuenta Bienvenido.

NOSOTROS

Misión

Promover un postre que es también alimento, bajo en grasa, nutritivo y de la más alta calidad para personas que buscan nuevas alternativas saludables y a su vez de nivel gourmet.

Visión

Que nuestro mercado nos conozca como la mejor opción, esto por medio de la apertura de sucursales.

Valores

Integridad, servicio y calidad.

Filosofía

Trabajar con perseverancia para lograr calidad constante y el crecimiento.



HISTORIA

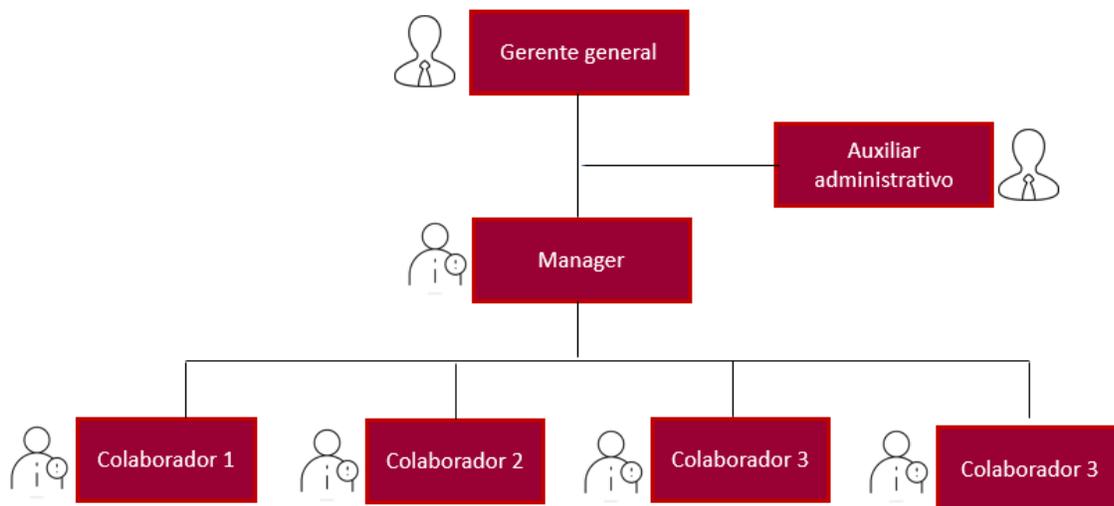
ALIMENTO NUTRITIVO Y SALUDABLE:

JoY Cherry con sus ingredientes naturales, aporta una dieta completa en sus distintos sabores de helados de Yogurt, que puedes acompañar con la gran variedad de ingredientes (toppings) de frutas frescas o secas, cereales y golosinas de tu elección.

Joy Cherry nace en Hermosillo Sonora Méx. con un diseño atractivo en sus tiendas, ofrece un concepto único en frozen yogurt con sabores para paladares exigentes elaborado con los ingredientes de más alta calidad y lo más importante con un innovador concepto de auto servicio que permite que nuestros clientes hagan sus propias creaciones a su gusto.

ORGANIGRAMA

Con la intención de que conozcas como se conforma nuestra organización, te presentamos nuestro organigrama:

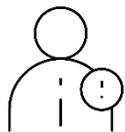


REGLAMENTO

Todo el personal está sujetos al presente Reglamento.

- ✓ Ser cortes
- ✓ Ser tolerante
- ✓ Ser puntual
- ✓ Respeto entre los colaboradores dentro y fuera de la empresa.
- ✓ El horario para clientes es:
 - Lunes, Martes y Domingo de **11:00 am a 9:30 pm**
 - Miércoles, Jueves, Viernes y Sábado de **11:00 am a 10:30 pm**
- ✓ Todos los colaboradores sin excepción, tendrán una tolerancia de entrada de 10 minutos.
- ✓ Todos los colaboradores sin excepción deberán presentarse a laborar con su respectivo uniforme y excelente presentación.
- ✓ Ningún colaborador podrá fumar dentro de las instalaciones.

JORNADA DE TRABAJO



Colaborador y manager

Los horarios que se manejan son los siguientes:

- Lunes a sábado de 9:00 am a 3:00 pm con descanso en domingo.
- Domingo a viernes 3:00 pm a 10:00 pm – 11:00 pm (dependiendo del día) con descanso en sábado.
- Jueves, viernes y sábado de 5 pm a 11 pm -- Domingo de 9 am a 4 pm.
- Miércoles y domingo de 4:00 pm a 11:00 pm – sábado 9:00 am a 4:00 pm.
- Sábado y Domingo de 12:00 pm a 8:00 pm.



Puestos gerenciales

El horario que se manejan es el siguiente:

- Lunes a viernes de las 8:00 am. a 4:00 pm., con una hora de comida al día de 1:00 y las 2:00 pm.

RESTRICCIONES

- ✘ Introducir bebidas alcohólicas al lugar de trabajo y de realizar labores en estado de embriaguez.
- ✘ Destruir o deteriorar el material de difusión visual o de otro tipo destinado a la difusión de la prevención de riesgos.
- ✘ Operar maquinarias o equipos sin la autorización.

NINGUNA PERSONA SIN EXCEPCIÓN PODRÁ INTRODUCIR:

- Bebidas alcohólicas
- Drogas
- Armas de fuego o punzo cortantes.
- Ningún colaborador podrá recibir visitas de carácter personal.
- No se aceptan mascotas dentro de las instalaciones.

DERECHOS

A) Pago de nómina

Tiempo y forma de pago:

Los cortes de pago son de sábado a viernes de cada semana independientemente del día en que iniciaste a trabajar.

Tu sueldo se pagará cada sábado.

Tu pago lo recibirás en efectivo junto con una copia de tu nómina.

B) Prestaciones:

La empresa además de tu salario te ofrece aguinaldo de 20 días por año, vacaciones y prima vacacional establecidos por ley.

Tabla de período de vacaciones

Tus vacaciones deberás solicitarlas conforme a la siguiente tabla:

1 año corresponden a 6 días de vacaciones

2 años corresponden a 8 días de vacaciones

3 años corresponden a 10 días de vacaciones

De 4 a 7 años corresponden 12 días de vacaciones

De 7 a 10 años corresponden 14 días de vacaciones

De 10 a 13 años corresponden 16 días de vacaciones

De 13 a 16 años corresponden 18 días de vacaciones

C) Seguridad social

Seguro social

Desde el primer día de ingreso a la empresa, se te registra en el Seguro Social, este registro se hace por medio de enlace electrónico con el IMSS.

Es importante cuando faltes por enfermedad avisar a tu gerente en Turno para que este informado de tu enfermedad y no se te de baja. Para que no ocurra esto el médico general de tu clínica te expide una incapacidad (original y copia) la cuál tendrás

que mandar a la empresa, dejar la original y quedarte con la copia para que puedas cobrarla en el banco a partir del cuarto día de expedida. Solo se pueden cobrar las incapacidades expedidas de 4 días en adelante.

Servicios a los que tienes derecho al estar registrado en el seguro social:

- Guarderías
- Prestaciones en dinero
- Servicio Médico
- Ayuda para gastos de Matrimonio
- Prestaciones en caso de fallecimiento

Prestaciones generales internas

Uniformes

Se te proporcionará un uniforme con el cual podrás desempeñar más fácilmente tus actividades. Todos los empleados recibirán un uniforme (firmando un recibo).

Días de descanso.

Los días de descanso obligatorios por la ley se turnarán entre los empleados de manera sistemática y a los empleados que tengan que laborar estos días se les pagara el triple de acuerdo a la ley federal de trabajo.

OBLIGACIONES

Las siguientes obligaciones están establecidas según la ley de Prevención de Riesgos Laborales y la Ley Federal del Trabajo:

- Usar adecuadamente, de acuerdo con su naturaleza y los riesgos previsibles, las máquinas, aparatos, herramientas, sustancias peligrosas, equipos de transporte y, en general, cualesquiera otros medios con los que desarrollen su actividad.
- Utilizar correctamente los medios y equipos de protección facilitados por el empresario, de acuerdo con las instrucciones recibidas de éste.
- Someterse a reconocimiento médico a petición del empleador, para comprobar que no padece ninguna incapacidad o enfermedad contagiosa que lo imposibilite para realizar su trabajo.
- Asistir con puntualidad al lugar en que deba presentarse para prestar sus servicios;
- Observar rigurosamente las medidas preventivas o higiénicas exigidas por la ley, las dictadas por las autoridades competentes y las que indique el empleador.
- Prestar los servicios necesarios en caso de siniestro o riesgo inminente en que la persona o los bienes del empleador o de algún trabajador estén en peligro;
- Guardar rigurosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que ejecuten;
- Evitar desperdicios innecesarios en la manipulación de los materiales y devolver al empleador los que no hayan usado.
- No poner fuera de funcionamiento y utilizar correctamente los dispositivos de seguridad existentes o que se instalen en los medios relacionados con su actividad o en los lugares de trabajo en los que ésta tenga lugar.
- Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado y en forma, tiempo y lugar convenidos.

