

UNIVERSIDAD MARIANO GALVEZ DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEORÍA ADMINISTRATIVA II

Material de apoyo para los estudiantes de las ciencias de la administración que están pendientes de su examen general privado en la universidad Mariano Gálvez de Guatemala.

MATERIAL GRATUITO

Prohibida la reproducción de esta guía por cualquier medio, total o parcialmente.

Conoceréis la verdad y la verdad os hará libres

Guatemala, 2015.
EJMSC/DPJ

TEORIA ADMINISTRATIVA II

GUIA CONFORME LA ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ

¿QUE DEBO SABER?

¿QUE PORCENTAJE SE?

¿QUE DEBO REFORZAR?

CONTENIDO:

1. PROCESO ADMINISTRATIVO	01
1.1. Proceso administrativo	01
1.2. Bibliografía sugerida	09
1.3. Estrategia de aprendizaje QQQ	10
2. TOMA DE DECISIONES	11
2.1. Proceso básico de la toma de decisiones	11
11	
2.2. Clase de decisiones	13
2.3. Tipo de decisiones	14
2.4. Condiciones o certeza en la toma de decisiones	14
2.5. Métodos que contribuyen a la toma de decisiones	15
15	
2.6. Factores favorables en la toma de decisiones	15
15	
2.7. Factores desfavorables en la toma de decisiones	16
16	
2.8. Requisitos para la toma de decisiones	17
2.9. Características de las decisiones	17
17	
2.10. Clasificación de la toma de decisiones	18
2.11. Los ámbitos de la toma de decisiones	18
2.12. Factor limitante y sus principios	20
20	
2.13. Bibliografía sugerida	21
2.14. Estrategia de aprendizaje QQQ	22
3. ADMINISTRACION POR VALORES (APV)	23
3.1. Definición de la administración por valores	23
23	
3.2. Los actos de la vida	25
3.3. El proceso de la administración por valores	26
26	
3.4. Triple finalidad	30
3.5. Aclarar su misión y sus valores	30
3.6. Comunicación	31
3.7. Alinear	33
3.8. Plan de juego de la administración por valores	35

3.9.	Bibliografía sugerida	37
3.10.	Estrategia de aprendizaje QQQ	38
4.	ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)	39
4.1.	Concepto y administración por objetivos 39	
4.2.	Elementos del sistema de administración por objetivos	43
4.3.	Bibliografía sugerida	44
4.4.	Estrategia de aprendizaje QQQ	45
5.	PROCESO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES	46
5.1.	Proceso básico (metodología) de estudios organizacionales 46	
5.2.	Bibliografía sugerida	54
5.3.	Estrategia de aprendizaje QQQ	55
6.	ORGANIZACIÓN Y METODOS (O&M)	56
6.1.	Definición de organización y métodos	56
6.2.	Naturaleza de organización y métodos	57
6.3.	Importancia de la organización y métodos 57	
6.4.	Objetivos de organización y métodos	58
6.5.	Funciones básicas de organización y métodos	58
6.6.	Ubicación de organización y métodos	60
6.7.	Herramientas de organización y métodos 60	
6.8.	Bibliografía sugerida	62
6.9.	Estrategia de aprendizaje QQQ	63
7.	MANUALES ADMINISTRATIVOS	64
7.1.	Concepto de manual administrativo	64
7.2.	Objetivos de los manuales administrativos 65	
7.3.	Clasificación de los manuales administrativos	66
7.4.	Procedimiento para elaborar manuales	67
7.5.	Manual de organización 69	
7.6.	Manual de procedimientos	73
7.7.	Manual de funciones	76
7.8.	Manual de políticas	78
7.9.	Manual de estructura	80
7.10.	Manual de puestos	81
7.11.	Bibliografía sugerida	83
7.12.	Estrategia de aprendizaje QQQ	84
8.	DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO	85

8.1.	Importancia del diagnostico administrativo	
	85	
8.2.	Componentes del diagnostico administrativo	86
8.3.	Necesidad del diagnostico administrativo	
	86	
8.4.	Campo de aplicación del diagnostico administrativo	
	86	
8.5.	Tipo de análisis del diagnostico administrativo	87
8.6.	Ejecución del diagnostico administrativo	
	88	
8.7.	Tipos de análisis del diagnostico administrativo	88
8.8.	Bibliografía sugerida	91
8.9.	Estrategia de aprendizaje QQQ	92
9.	AUDITORIA ADMINISTRATIVA	93
9.1.	Concepto de auditoría administrativa	93
9.2.	Metodología de la auditoria administrativa	
	95	
9.3.	Levantamiento de la información	
	96	
9.4.	Papeles de trabajo de la auditoria administrativa	
	97	
9.5.	Verificación de la información	100
9.6.	Evaluación	101
9.7.	Diagnostico o informe	101
9.8.	Seguimiento	102
9.9.	Propósito e importancia de la auditoria administrativa	102
9.10.	Clasificación de la auditoria administrativa	
	104	
9.11.	Bibliografía sugerida	105
9.12.	Estrategia de aprendizaje QQQ	105
10.	CAPSULAS DE SABIDURIA	107
11.	GUIA OFICIAL ADMINISTRACION II UMG	107

DEDICATORIA:

Al Padre de padres

Que nos enseña todo en todo.

A la universidad Mariano Gálvez de Guatemala

Por darnos la oportunidad de conocer la verdad y hacernos libres.

A los estudiantes de administración de empresas de la UMG:

Hagas lo que hagas en tu estudio o trabajo.... hazlo con calidad

INTRODUCCION:

La presente GUIA sobre Teoría Administrativa II, tiene como propósito fundamental retroalimentar (hacer un breve recorrido) teórico por parte de todos aquellos estudiantes de las CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, que ya cerraron pensum de estudios (están llegando a la meta) y están pendientes de someterse al examen general privado en la Universidad Mariano Gálvez de Guatemala, sobre la temática vista en las aulas universitarias y sujetas al examen referido. Para el efecto al final de cada unidad se propone una autoevaluación denominada QQQ (que debo saber, que porcentaje se y que debo reforzar) donde cada estudiante debe responderse con la mayor sinceridad y de esta manera conocer donde está y que debe hacer (reforzar) para enfrentar con éxito la prueba indicada. En ningún momento se pretende sustituir las fuentes directas (libros, etc.) propios y fundamento de cada tema, al contrario también se sugiere en cada unidad la bibliografía apropiada de conformidad a las guías programáticas, si el porcentaje de QUE SE es igual o inferior a un sesenta y uno por ciento se DEBE regresar a leer, leer y leer las fuentes directas y completas porque no podemos dejarlo a la suerte, el estudio no es eso, no podemos cambiar el pasado, pero si cambiar el futuro, conscientes que hagamos lo que hagamos en el estudio, trabajo.....lo debemos hacer con calidad.

Este documento comprende nueve unidades, la primera unidad inicia con un repaso general del proceso administrativo con énfasis en la etapa denominada organización, la segunda unidad tiene como propósito conocer el proceso de la toma de decisiones para conocer y aplicar dicho proceso, la tercera trata la administración por valores, la cuarta unidad tiene como propósito consolidar el conocimiento de la administración por objetos y su importancia, la quinta unidad repasa el proceso básico de estudios organizacionales, seguidamente en la unidad sexta se desarrolla el tema de instrumentos y técnicas de organización y métodos, pasando en la séptima unidad a los manuales administrativos y su contenido, en la octava unidad se trata el tema del diagnóstico administrativo, finalizando en la unidad nueve como la auditoría administrativa.

En resumen la presente guía comprende un breve análisis de métodos y herramientas y enfoques administrativos que contribuyen al desempeño eficaz de la labor gerencial.

1. PROCESO ADMINISTRATIVO


La competencia a lograr en este tema es CONSOLIDAR el conocimiento del Proceso Administrativo a través de un repaso general, con énfasis en la etapa de organización.



1.1. Proceso administrativo

Administrar es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos, y se habla de proceso administrativo cuando partimos de la previsión, seguimos con la planificación, organización, integración y finalizamos con el control.

1.1.1. Comentario:

	<p>Una organización se puede definir como entidad social orientada hacia la consecución de unas metas, que se estructura deliberadamente en un sistema de actividades con límites perfectamente identificables (Daft, 1992).</p> <p>Las organizaciones que se han establecido sobre unas bases más o menos continuas como colectividades para la consecución de unos objetivos específicos, con independencia de su actividad productiva, titularidad y dimensión empresarial, responden a unas características comunes (Banner, 1995):</p> <ul style="list-style-type: none">• Orientación hacia los objetivos, ya que todas tienen un propósito que las moviliza y justifica su presencia en el sistema económico y social. Sin un fin que sea su razón de ser, no tienen sentido y la organización como un todo se esforzará por su logro en términos de eficiencia.• Límites identificados que demarcan lo que las integran y lo que no las integran.• Individuos y grupos que dinamizan las capacidades y generan sinergias, ya que la organización facilita el 'hábitat' idóneo para que el resultado sea mayor por el efecto combinado de las potencialidades.• Sistemas de actividades que permiten diferenciar e integrar el flujo de trabajo en la medida necesaria para la realización de las actividades de forma eficiente.• Cultura que se configura a partir de las creencias compartidas y actúa inconscientemente. Se ha comprobado que el conjunto de valores, creencias y actitudes que se instauran en las organizaciones, es lo que mantiene sus estructuras y procesos. <p>La organización empresarial hace posible que los objetivos de la empresa se lleven a efecto de forma conjunta y colectiva entre todos los elementos del sistema. Una empresa, sea pequeña o grande, y cualquier organización, sea lucrativa o no, está bien organizada si cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes se encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos.</p>
---	---

	<p>Está mal organizada si sus unidades funcionan con objetivos cruzados, si departamentos rivales están constantemente disputando por sus competencias, o si algunas funciones no se realizan porque nunca quedaron claramente asignadas a alguien. De forma breve, los objetivos principales de la organización de empresas, son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Suministrar una estructura organizativa que permita definir las funciones de los puestos de trabajo, describirlos y determinar las relaciones entre ellos.• Establecer líneas de autoridad y de responsabilidad. La organización pone de manifiesto quién está encargado y quién es responsable de cada tarea.• Crear canales de comunicación. La estructura organizativa establece canales de comunicación ascendente, descendente e interdepartamentales.• Establecer procesos y procedimientos para alcanzar los objetivos de la organización y establecer los recursos requeridos e implicados. <p>Las personas han de saber concretamente cuál es su misión y su autoridad, y dónde comienza la de los demás; es decir, es precisa la previa organización de la empresa. Sin organización, no hay empresa. Así, de forma general para establecer cualquier actividad empresarial, se debe agrupar como operación preliminar, las tareas y funciones que se requerirán para proceder, como, por ejemplo, tal como se describe de forma sencilla en las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none">- Determinar qué tareas han de realizarse.- Dividir las tareas en grupos y asignar los grupos de tareas a puestos de trabajo.- Agrupar los puestos de trabajo en unidades organizativas (divisiones o departamentos).- Señalar quienes son los responsables de los distintos puestos de trabajo.- Señalar quienes son los directivos responsables de las distintas unidades organizativas.- Dar a cada directivo la autoridad necesaria para que pueda hacer que se lleven a cabo las tareas que le han sido encomendadas.- Clarificar y establecer las relaciones existentes
--	---

	<p>entre los individuos, los grupos de individuos y las unidades organizativas.</p> <p>El principal objetivo que subyace en toda organización es <u>la división del trabajo</u>. Se trata de dividirlo, y subdividirlo, si es necesario, entre grupos de personas. A este proceso se le denomina departamentación (en base a las distintas funcionalidades o áreas funcionales de la empresa) y a las unidades que resultan se las denomina unidades organizativas, divisiones, departamentos o áreas funcionales de la empresa. Término equiparable a departamentalización o división departamental.</p> <p>Todas las organizaciones privadas y públicas, con o sin fines de lucro, deben llevar una administración adecuada que les permita cumplir y alcanzar sus metas y objetivos, así mismo, cada una de las secciones o departamentos por los que esté conformado; el proceso administrativo, es utilizado por las organizaciones para alcanzar sus objetivos y metas, lo cual se logra a través de una serie de actividades relacionadas una con otra, o por medio de funciones administrativas.</p> <p>Está compuesto por dos etapas:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Mecánica: está conformada por las funciones de previsión, planeación y organización.b) Dinámica: que la conforman tres funciones: integración, dirección y control. <p>A continuación se profundizará solamente en la fase de organización.</p> <p>Organización: Es la función del proceso administrativo, en la cual se establecen las tareas a realizar, quién debe ejecutarlas, cómo, cuándo y para qué, con el fin de optimizar los recursos que se tienen disponibles en la organización, para iniciar la acción de lo planeado. “La organización, es parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberían desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas”. Existen dos tipos de organización: a) Formal: crea una forma de comunicación para alcanzar los objetivos propuestos, delegando responsabilidad, estableciendo autoridad e identificando las tareas a realizar. b)</p>
--	---


	<p>Informal: son las relaciones interpersonales que surgen entre los trabajadores de una empresa en la medida que se unen para satisfacer necesidades individuales y grupales.</p> <p><u>Los elementos de la Organización son:</u></p> <p>-Funciones: son las actividades que realizan los diferentes órganos dentro de la organización en su área de trabajo. “establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible”.</p> <p>-Jerarquía: se refiere al poder o autoridad y responsabilidad que tiene cada órgano y cada nivel dentro de la organización para ejercer las funciones que le corresponde.</p> <p>- Puestos o actividades: son las tareas que tiene asignado cada puesto de trabajo dentro de la organización, que forma parte de un procedimiento para lograr los objetivos planteados.</p> <p><u>Los principios de la organización son:</u></p> <p>-De la especialización: es cuando un empleado se limita a una actividad concreta, desarrollando especialización en el trabajo.</p> <p>-De la unidad de mando: cada trabajador debe tener solo un jefe de quien recibir órdenes.</p> <p>-Del equilibrio de autoridad y responsabilidad: “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a ella”.</p> <p>-Del equilibrio dirección-control: “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”.</p> <p>-De la definición de puestos: tiene la finalidad de buscar a la persona idónea para cada puesto de trabajo.</p> <p><u>Estructura organizacional</u></p> <p>“Marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones y actividades necesarias para lograr los objetivos”. Esta estructura se describe dependiendo del tipo de complejidad que tenga la organización, se definen</p>
--	---

	<p>niveles de autoridad, comunicación, coordinación de actividades y tipos de relaciones entre los puestos de trabajo. Las características de la estructura organizacional son: complejidad, formalidad y centralización.</p> <p><u>Los tipos de estructuras organizacionales son:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- Funcional: “Consiste en agrupar las actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización”.- Por producto/mercado: “es característica de las empresas de producción, se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí”.- Matricial: tiene dos tipos de diseño al mismo tiempo, los empleados tienen dos cadenas de mando en forma vertical y horizontal. <p><u>Dimensiones de la estructura</u></p> <p>Establece los niveles de la empresa y define la relación entre ellos y pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">- Vertical: cuando un empleado reporta a un solo jefe y este último tiene un tramo de control en el cual puede supervisar eficientemente a las personas que tiene a su cargo y está investido con la suficiente autoridad para hacer que se cumplan las órdenes que da.- Horizontal: incluye la división del trabajo y la departamentalización. <p><u>Diseño organizacional</u></p> <p>Es la forma en que los directivos de una organización toman decisiones para definir la estructura de la empresa o modificarla, adecuándola al entorno en que se desarrolla. El diseño organizacional observa dos modelos de diseño: mecánica y orgánica. Las aplicaciones del Diseño Organizacional son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">- Estructura simple: es simple, flexible, bajo costo de mantenimiento y responsabilidad clara, ideal solo para empresas pequeñas.- Estructura funcional: agrupa especialidades en el trabajo que sean afines o relacionadas, reduce los costos ya que especializa al personal en las funciones que realiza.
--	---

	<p>- Estructura divisional: diseño integrado por unidades o divisiones autónomas y auto contenido.</p> <p>-Estructura basada en equipos: los empleados tienen autoridad sobre las actividades que tienen a su cargo, ellos son responsables de todos los resultados en sus respectivas tareas.</p> <p>-Organización sin fronteras: se da en empresas cuyo diseño no está definido o limitada a las fronteras impuestas por una estructura predefinida.</p> <p><u>Aspectos básicos del diseño organizacional:</u></p> <p>-División del trabajo: divide una carga de trabajo en varias pequeñas, para ser ejecutadas por diversas personas o un grupo de personas, para facilitar las tareas y obtener un rendimiento óptimo.</p> <p>-Departamentalización: “este término implica la especialización del trabajo de acuerdo con el lugar, producto, servicio, cliente o proceso que resulta de una división o combinación del personal, las operaciones y sus actividades en grupos o unidades relacionadas entre sí”. Se distingue desde dos puntos de vista:</p> <p><u>Desde el punto de vista clásico:</u></p> <p>-Funcional: agrupa actividades de acuerdo con las funciones que se desarrollan en una organización.</p> <p>Por producto o servicio: agrupa las actividades por línea de lo que se elabora o presta bajo la autoridad de un gerente que será responsable de que todo tenga relación a dicha línea.</p> <p>Por clientes: desarrolla actividades de acuerdo a los clientes específicos que atiende o sirve.</p> <p>Por territorio: las actividades son realizadas con base al área geográfica o territorio que se cubre.</p> <p>Por proceso: con base en los flujos para elaborar el producto o atender clientes.</p> <p><u>Desde el punto de vista contemporáneo:</u></p> <p>- Equipos interfuncionales: se refiere a personas que son expertos en diversas especialidades y que trabajan juntos en proyectos asignados.</p>
--	---

	<p>-Enfoque de organización matricial: se asignan especialistas de distintos departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyectos.</p> <p>-Enfoque de contingencia: se contempla diversos factores que influyen en el diseño de una organización moderna.</p> <p>-Jerarquización: “es establecer líneas de autoridad (de arriba abajo) a través de los distintos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato”. Está integrado por tres componentes:</p> <ul style="list-style-type: none">○ -Tramo de control administrativo: es el número de subordinados que dependen directamente de un jefe específico. Puede ser de dos tipos: estrechos, cuando el número de empleados es pequeño y la organización tiene muchos niveles; y amplios, cuando hay más personal por supervisar y tiene pocos niveles de organización.○ Cadena de mando: especifica que personas dependen de que jefes.○ -Organigramas: “es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de sus áreas, en la que muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. <p>-Coordinación: es integrar las actividades de departamentos independientes de una organización, con el objeto de alcanzar las metas con eficiencia.</p> <p><u>Sistemas de Organización</u> Es el tipo de organización que se realiza a través de la división del trabajo y la autoridad. Estos pueden ser:</p> <p>Lineal: “es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo”.</p> <p>Funcional: es cuando las unidades dentro de la empresa se especializan en determinadas áreas y la autoridad y responsabilidad se delegan dependiendo del rol que ocupen.</p> <p>Lineal-Staff: es derivado de los dos anteriores, conserva la autoridad responsabilidad transmitida a través de un solo jefe, pero recibe asesoría de personas especializadas.</p>
--	--

1.2. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich.• ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.• ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.• PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: PROCESO ADMINISTRATIVO

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO					
2. QUE ES LA PREVISION					
3. QUE ES Y COMO SE PLANIFICA					
4. QUE ES Y COMO SE ORGANIZA 4.1. Tipos de organización 4.2. Elementos de la organización 4.3. Principios de la organización 4.4. Tipos de estructura organizacional 4.5. División del trabajo 4.6. Departamentalización 4.7. Organigramas 4.8. Sistemas de organización					
5. QUE ES Y COMO SE INTEGRA					
6. QUE ES Y COMO SE DIRIGE					
7. QUE ES Y COMO SE CONTROLA					
Observaciones:					

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.... hazlo con calidad.

2. TOMA DE DECISIONES:

La competencia a lograr en el presente tema es conocer y aplicar el proceso básico para la toma de decisiones como la esencia del trabajo del gerente, es decir, que pueda resolver problemas y satisfacer las expectativas del sistema que le confiere al gerente jugar ese papel decisorio.




2.1. Proceso básico de la toma de decisiones:

Proceso Básico de la toma de decisiones:

1. Identificación del problema
2. Análisis del medio ambiente
3. Identificación y desarrollo de alternativas
4. Análisis o evaluación de alternativas
5. Selección de una alternativa o toma de decisión
6. Plan de acción de alternativa escogida
7. Implementación de alternativa
8. Evaluación de la eficacia de la decisión

2.1.1. Comentario:


	<p>La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas y constituye la esencia de la planeación. La efectiva toma de decisiones debe ser racional.</p> <p>Que es un CASO (problema o factor limitante) es la descripción objetiva de una situación administrativa, real y problemática, que requiere la adopción de una o varias decisiones en medio de un contexto ambiental (interno – externo), lo cual proporciona información para el planteamiento y análisis de alternativas de solución.</p> <p>Se debe partir del PRINCIPIO que no hay una sola solución correcta y tengamos presente el método socrático deductivo: No se puede enseñar nada a otro hombre, solo se le puede ayudar a encontrar la verdad por sí mismo.</p> <p>Para tomar decisiones se requieren tres CONDICIONANTES: la primera es que exista una insatisfacción con la situación actual (resolver el problema), segundo la motivación para desear cambiar la situación (aprovechar la oportunidad) y tercera que exista la capacidad de cambiar la situación (es decir lograr vencer la amenaza o factores limitantes)</p> <p>PROCESO BASICO O PASOS EN EL ANALISIS DE UN CASO PARA LA TOMA DE DECISIONES:</p> <ol style="list-style-type: none">1. IDENTIFICACION DEL PROBLEMA: Que es un problema, es un factor que impide el logro de lo esperado. Un problema se identifica entre una situación deseada y la realidad, por lo tanto implica identificar las causas que afectan esos resultados y determinar cuál es el problema principal y cuales son secundarios.2. ANALISIS DEL MEDIO AMBIENTE: Implica analizar los factores que afectan favorablemente o desfavorablemente la situación planteada a lo interno y externo de la empresa.3. IDENTIFICACION Y DESARROLLO DE ALTERNATIVAS: Consiste en identificar que acciones resuelven el problema.
---	--

	<p>4. ANALISIS O EVALUACION DE ALTERNATIVAS: Tiene como propósito identificar los pros y contras de cada alternativa, tomando en cuenta los factores del medio ambiente (ponderar los factores cualitativos de difícil medición en términos numéricos y los cuantitativos, que comprende los que se pueden medir en términos numéricos). Además se puede hacer un análisis marginal (comparación de ingresos adicionales producidos de los costos adicionales), el análisis de costo-beneficio (que persigue determinar la mejor proporción de beneficios y costos).</p> <p>5. SELECCIÓN DE UNA ALTERNATIVA O TOMA DE DECISION: Escoger la alternativa más viable y que con el menor costo resuelve el problema.</p> <p>6. PLAN DE ACCION DE ALTERNATIVA ESCOGIDA: Que se va hacer, como se va hacer, cuáles serán los recursos físicos, humanos y financieros, cuando se hará y quien es el responsable o responsables de cada actividad del plan.</p> <p>7. IMPLEMENTACION: Lograr que los planes se lleven a la práctica de acuerdo a lo planeado.</p> <p>8. EVALUACION EFICACIA DE LA DECISION: Ver los resultados logrados, y si es necesario una retroalimentación (se inicia el proceso de nuevo).</p>
--	---

2.2. Clases de decisiones:

- Decisiones programadas
- Decisiones no programadas


2.2.1. Comentario:

	<p>DECISIONES PROGRAMADAS: Son las que se aplican a problemas estructurales o rutinarios. En esta clasificación están los procedimientos, reglas, políticas concentradas por lo general en los niveles bajo y medios.</p> <p>DECISIONES NO PROGRAMADAS: Comprende situaciones no estructuradas, novedosos y vagamente definidos de naturaleza no recurrente. Se toman en el alto nivel.</p>
---	---

2.3. Tipo de decisiones:

- Por plazo:
 - a. Decisiones inmediatas
 - b. Decisiones mediatas
 - c. Decisiones a largo plazo
- Por ocurrencia:
 - a. Decisiones programadas o repetitivas o estructuradas
 - b. Decisiones no programadas, no repetitivas o no estructuradas u ocasionales


2.3.1. Comentario:

	<p>DECISIONES POR PLAZO: Si las decisiones se consideran desde la variable tiempo estas pueden ser mediatas (ya, hoy), inmediatas (corto plazo) y las que se pueden esperar (a largo plazo), por la forma en que se toman las decisiones a plazo una gran ayuda es el SAD (sistema de apoyo a las decisiones) que proporciona información relevante en el menor tiempo posible, para así decidir lo más adecuado.</p> <p>DECISIONES POR OCURRENCIA: Las decisiones programadas, repetitivas o estructuradas se aplican a problemas rutinarios, basado en criterios previamente establecidos, es decir que la toma de decisiones es por precedentes, normalmente a nivel operativo. Las decisiones no programadas, no repetitivas, no estructuradas u ocasionales se aplican a problemas nuevos y mal definidos, de naturaleza no repetitiva, no se puede predecir el escenario de decisión y la decisión corresponde al nivel directivo. Se pueden priorizar entre lo urgente y lo importante. Ojo lo mejor es resolver primero lo urgente y posteriormente lo importante.</p>
---	--

2.4. Condiciones o certeza en la toma de decisiones

- Toma de decisiones bajo seguridad o certidumbre
- Toma de decisiones bajo incertidumbre
- Toma de decisiones bajo riesgo
- Toma de decisiones bajo conflicto

2.4.1. Comentario:


	<p>TOMA DE DECISIONES BAJO SEGURIDAD O CERTIDUMBRE: Esta categoría una vez tomada la decisión obtendremos consecuencias deterministas o certeras, es decir que se tiene razonable seguridad de lo que ocurrirá una vez tomada la decisión.</p>
---	---

	<p>TOMA DE DECISIONES BAJO INCERTIDUMBRE: Esta categoría tomada la decisión sus consecuencias son desconocidas en la que priva un alto grado de inseguridad respecto a la probabilidad de que la situación cambie o no.</p> <p>TOMA DE DECISION BAJO RIESGO: Esta categoría al tomar la decisión sus consecuencias son probabilísticas, se recomienda tener dos cursos alternativos de acción o plan b como indica alguien por ahí y tener habilidad para determinar las probabilidades de los eventos.</p> <p>TOMA DE DECISION BAJO CONFLICTO: Al tomar decisiones en esta categoría las consecuencias estarán influidas por un oponente, en condición de incertidumbre es decir consecuencias desconocidas y la existencia de un oponente al que hay que vencer (recuerde la teoría de juegos).</p>
--	--

2.5. Métodos que contribuyen a la toma de decisiones:

- Métodos matemáticos
- Métodos no matemáticos
- Métodos estadísticos


2.5.1. Comentario:

	<p>Para la toma de decisiones existen diferentes métodos que pueden contribuir a la toma de decisiones, los podemos dividir en matemáticos (teoría de colas, PERT, CPM, probabilidades, teoría de conjuntos, programación lineal, árbol de decisión, etc.) y los no matemáticos (lluvia de ideas, consenso, técnica Delphi, la pecera, etc.) y los Métodos estadísticos (que se basa en hechos pasados para pronosticar el futuro).</p> <p>En la aplicación de los métodos lo más importante es la creatividad (capacidad de desarrollar nuevas ideas) y la innovación (el uso de las ideas) en el proceso creativo apoyado por técnicas como la lluvia de ideas (multiplicación de ideas) y la sinectica (técnica de Gordon) toma de decisión grupal, etc.</p>
---	---

2.6. Factores favorables en la toma de decisiones:

- Visión
- Creatividad
- Oportunidad
- calidad


2.6.1. Comentario:

	<p>LA VISION: Respecto a la manera de ver el tiempo para cumplir nuestras metas y el ideal de cómo queremos ser en el futuro, lo contrario es vivir la inmediatez, y confundir lo urgente con lo importante.</p> <p>LA CREATIVIDAD: Basada en lo siguiente: primero eliminar el no se puede, hacer cosas distintas, eliminar la rutina, fomentar la imaginación mediante ejercicios creativos, poner las ideas en acción y no permitir que lo atrapen los estereotipos.</p> <p>LA OPORTUNIDAD: Considerar la realidad como un reto a superar para ser mejores, sin olvidar el principio económico del costo de oportunidad.</p> <p>LA CALIDAD: Recordemos aquello que indica que lo que vale la pena hacerlo, vale la pena hacerlo bien, calidad es hacer lo mejor posible, implica mejorar cada día más.</p>
---	---

2.7. Factores desfavorables en la toma de decisiones:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Información errónea • Conocimientos deficientes • Experiencia inadecuada • Error en el análisis • Mal juicio |
|--|

2.7.1. Comentario:


	<p>INFORMACION ERRONEA: es un factor desfavorable porque al tomar una decisión con ese tipo de información los resultados obviamente serán también erróneos.</p> <p>CONOCIMIENTOS DEFICIENTES: La calidad para hacer algo o producir algo requiere conocimientos bien fundamentados, a un cien por ciento, si queremos lograr la eficacia y eficiencia.</p> <p>EXPERIENCIA INADECUADA: Zapatero a tus zapatos, cada quien debe identificar su talento y dedicarse a ello, lo que le permitirá lograr una experiencia adecuada, caso contrario los resultados a lograr serán inapropiados porque tendremos una experiencia inadecuada.</p> <p>ERROR EN EL ANALISIS: Si bien es cierto que son humanos, y la ley de Murphy indica que si algo tiende a salir mal, saldrá mal, recordemos la supervisión que nos puede ayudar a evitar cometer este tipo de error.</p> <p>MAL JUICIO: Que es el juicio, que nos da un buen juicio.</p>
---	--

	Los factores desfavorables se relacionan con otras tres dimensiones que delimitan la toma de decisiones: el tiempo, la habilidad y las circunstancias.
--	--

2.8. Requisitos para la toma de decisiones:

<ul style="list-style-type: none">• Información• Conocimientos• Experiencia• Análisis• juicio


2.8.1. Comentario:

	<p>LA INFORMACION: Implica delimitaciones sobre el problema a decidir, esta puede ser de carácter interno o externo, a nivel macro o micro.</p> <p>LOS CONOCIMIENTOS: Si no se tienen los conocimientos eficientes lo mejor es buscar consejo mediante asesorías especializadas, ejemplo: aspectos fiscales a un Contador público y auditor, un manual de funciones a un administrador de empresas.</p> <p>EXPERIENCIA: Nada enseña mejor que la experiencia porque permite seguir un orden determinado en la toma de decisiones y no experimentar porque puede ser muy costoso.</p> <p>ANALISIS: Apoyarse en métodos matemáticos y no matemáticos, en la intuición y recordemos que análisis implica descomponer el problema en partes. Implica por lo tanto, la búsqueda de relaciones entre variables, restricciones y premisas cruciales de la meta que se pretende alcanzar.</p> <p>JUICIO: Característica personal derivado de los conocimientos, la experiencia y la información que tenga quien toma las decisiones. En otras palabras es la habilidad de evaluar la información de manera inteligente, con sentido común, razonamiento y madurez.</p>
---	---

2.9. Características de las decisiones:

<ul style="list-style-type: none">• Consecuencias• Reversibilidad• Impacto• Calidad• periodicidad


2.9.1. Comentario:

	<p>CONSECUENCIAS: La pregunta que debemos hacernos es: que puede ocurrir en el futuro si tomamos esta decisión.</p> <p>REVERSIBILIDAD: Si tomamos esta decisión es fácil, difícil o imposible revertirla.</p> <p>IMPACTO: Como y a quienes impactan las decisiones.</p> <p>CALIDAD: En qué medida afecta las normativas o las áreas estrategias de la empresa.</p> <p>PERIODICIDAD: Es una decisión frecuente o raras veces o nunca se toma o se ha tomado.</p>
---	--

2.10. Clasificación de la toma de decisiones desde el punto de vista de el equipo humano:

- Decisión Individual
- Decisión grupal

2.10.1. Comentario:

	<p>DECISION INDIVIDUAL: Se toman de inmediato, llamadas decisiones independientes porque afectan únicamente a quien las toma, es decir, que quien toma la decisión es responsable de ella.</p> <p>DECISION GRUPAL: Es aquella en que participan dos o más personas, lo que ayuda a la buena toma de decisiones. Taylor indico el siguiente principio: lograr la cooperación entre los humanos, en lugar de un individualismo caótico, y Fayol lo describió el principio: Espíritu de Equipo, evidenciando que la unión hace la fuerza, que conforme ha pasado el tiempo surgen nuevas filosofías en la misma línea como: equipos autodirigidos, círculos de calidad, sinergia en la empresa, grupomática, y el trabajo en equipo o grupo. METODOS QUE COADYUVAN A LAS DECISIONES GRUPALES: Círculos de calidad, sistemas socio técnicos, coparticipación, grupos autónomos de trabajo, grupomática, facultamiento (Empowerment), etc.</p>
---	--

2.11. Los ámbitos de la toma de decisiones:

- Ámbito político
- Ámbito bajo influencia de la moda
- Ámbito personal
- Ámbito financiero
- Ámbito laboral

2.11.1. Comentario:



AMBITO POLITICO: Cuando se dan la elección pública, los electores están sujetos a una serie de externalidades que les lleva a tomar decisiones de tipo político y que favorecen, en una democracia, a uno u otro candidato, a uno u otro partido, el alto nivel de emotividad que manejan los eventos políticos bajo esas condiciones, no conducen por supuesto a que la toma de decisiones sea efectiva y ese proceso en realidad toma un rumbo irracional, pues terminan ofreciendo cosas que ignoran o no si es factible cumplir.

AMBITO DE LA MODA: Las modas son peligrosas principalmente por el nivel de publicidad que generalmente las impulsa y que nos hace gastar, mejor dicho malgastar en función de deseos y no de necesidades. Por lo que la decisión en este ámbito debería pasar por varios filtros: principios y valores, análisis económico (puedo o no debo comprar esto), seguidamente considerar la afectividad.

AMBITO PERSONAL: Los sentimientos (fuertes o débiles) juegan un rol importante en este tipo de decisiones que normalmente tienen que ver con nuestro destino (futuro) y tener cuidado con las barreras que Espindola indica que son: pensamiento impulsivo, pensamiento egocéntrico, pensamiento arrogante y pensamiento prejuiciado.

AMBITO FINANCIERO: Para la correcta toma de decisiones financieras es fundamental el uso del presupuesto proyectado. Conocer que es un activo, un pasivo, liquidez, endeudamiento, intereses activos y pasivos.


AMBITO LABORAL: Son los aspectos que tienen que ver o a tomar en cuenta para contratar a una persona de parte de la empresa o lo que debe considerar quien busca trabajo.

IMPORTANTE: Independientemente del tipo de decisión se debe tomar en cuenta el **COSTO DE LAS DECISIONES**, porque una mala decisión (individual o jurídica) le puede llevar a la quiebra, a la desaparición, incluso a la muerte. Sin embargo no debemos verlo solo por el lado tangible, sino por el costo de oportunidad que implica.


2.12. Factor limitante y sus principios:

- Factor limitante
- Principio del factor limitante
- Otros principios

2.12.1. Comentario:

	<p>Un factor limitante (problema) es algo que se interpone en el camino del cumplimiento de un objetivo deseado.</p> <p>El principio del factor limitante indica: Para seleccionar el mejor curso de acción alternativo se deben identificar los factores que más firmemente se oponen al cumplimiento de una meta.</p> <p>Otros principios:</p> <p>La toma racional de decisiones se trata de reducir en cuanto sea posible, el riesgo que entraña la adopción de decisiones minimizando la posibilidad de error. Es por eso que conviene tomar en cuenta los siguientes principios:</p> <ul style="list-style-type: none">• Principio de definición: Para la adopción de una decisión lógica es absolutamente imprescindible que el problema real o los objetivos a alcanzar haya sido previamente definido con anterioridad en sus exactos términos.• Principio de la prueba suficiente: La validez de una decisión lógica depende de la veracidad de las pruebas en que se basa, debe tener puntos de apoyo que la justifiquen.• Principio de identidad: Ante los mismos o similares hechos, diferentes puntos de vista, o su observación en momentos distintos, pueden hacerlos aparecer como radicalmente diferentes. Es mejor dar participación a los diferentes niveles, para que expresen su punto de vista, es como mirar una casa desde diferentes ventanas, o sea hacer rodar el problema para obtener mejores ideas y por ende una mejor decisión.
---	---

2.13. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich.• ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.• ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.• PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: TOMA DE DECISIONES:

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
8. CONOCER Y APLICAR EL PROCESO BASICO DE LA TOMA DE DECISIONES					
9. ENUMERAR Y EXPLICAR LAS CLASES DE DECISIONES EXISTENTES					
10. ENUMERAR Y EXPLICAR EL TIPO DE DECISIONES EXISTENTES					
11. CONOCER LOS GRADOS DE CERTEZA AL MOMENTO DE LA TOMA DE DECISIONES					
12. CONOCER LOS METODOS MATEMATICOS Y NO MATEMATICOS QUE COADYUVAN A REDUCIR EL RIESGO O AUMENTAR LA CERTEZA EN LA TOMA DE DECISIONES					
13. IDENTIFICAR LOS FACTORES FAVORABLES Y LOS DESFAVORABLES EN LA TOMA DE DECISIONES					
14. CUALES SON LOS REQUISITOS QUE DEBE POSEER QUIEN TOMA DECISIONES					
15. CONOCER Y SABER LAS CARACTERISTICAS (CONSECUENCIAS) QUE TENDRA LA TOMA DE DECISIONES					
16. PODER CLASIFICAR EL TIPO DE DECISIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA HUMANO.					
17. IDENTIFICAR Y RECONOCER CADA UNO DE LOS AMBITOS DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Observaciones:</div>					

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.... hazlo con calidad.

3. ADMINISTRACION POR VALORES (APV):

La competencia a lograr es que el futuro administrador conozca que es la administración por valores (APV) para que la pueda aplicar a las empresas.



3.1. Definición de la administración por valores. APV

La administración por valores APV es una herramienta y/o filosofía de cómo administrar una empresa basa en valores, en la cual cualquier colaborador independientemente de su posición jerárquica piensa, siente y actúa como un líder.

3.1.1. Comentario:




Es una práctica empresarial para:

- Motivar a los clientes a que sigan comprando.
- Inspirar a los empleados para que den lo mejor de sí todos los días.
- Formar a los propietarios para que al mismo tiempo que ganen se puedan sentir orgullosos y estimular a los otros grupos significativos para que sostengan sus compromisos de negocios con su empresa.



El dibujo muestra que una organización de las 500 afortunadas descansa sobre cuatro columnas, cada una de las cuales representa a un grupo de personas para con las cuales la compañía tiene una responsabilidad especial. Usamos las letras de la palabra JEFE para sugerir que toda persona que tenga que ver con una compañía de las 500 afortunadas, cualquiera que sea su posición, tiene que pensar, sentir y actuar como un líder - como un directivo. Se abriga la esperanza de que cada uno sienta el mismo orgullo, compromiso y sentido de propiedad que los que ocupan las posiciones formales de liderazgo, y que también esté facultado para actuar en formas que hagan la empresa la mejor que pueda llegar a ser.



**Las organizaciones
no hacen funcionar la
Administración por Valores.
¡La hacen funcionar
las personas!**

La razón de que la Administración por Valores funcione, dijo Jack - es que valorar es un proceso *de personas*.

3.2. Los actos de la vida:

- Realizar
- Conectar
- integrar

3.2.1. Comentario:



Los tres actos de la vida

- Acto I: Realizar
- Acto II: Conectar
- Acto III: Integrar

El primer acto es **Realizar**. Realizar es un acto natural del ser humano. El primer acto es hacer para ser.

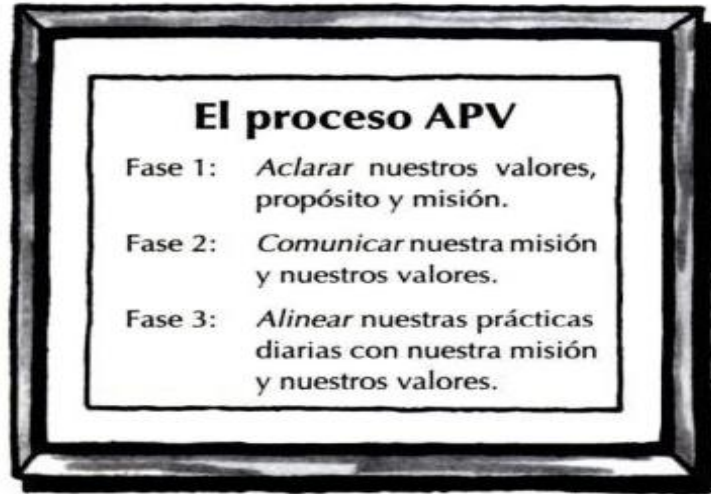
“El segundo acto, **Conectar**, tiene que ver con las relaciones, o estar con otros para ser. Durante el primer acto las relaciones se pueden mantener a fuego lento.

“Finalmente viene el tercer acto, **Integrar** - continuó Cunningham -. Integrar, o cambiar para ser, significa combinar los dos primeros actos.

3.3. El proceso de la APV:

- Fase 1: Aclarar objetivos y valores
- Fase 2: comunicar
- Fase 3: alinear los valores con las practicas diarias

3.3.1. Comentario:



FASE I: ACLARAR OBJETIVOS Y VALORES

Propietarios, alta dirección, líderes de unidades, empleados, clientes, otros interesados clave.

NUESTROS VALORES OPERATIVOS

1. ÉTICOS

- Manejar nuestros negocios con equidad e integridad, con nuestros clientes lo mismo que en el mercado.
- Dar a los empleados un trato justo y equitativo.
- Dar a los accionistas información completa y exacta.
- Proveer liderazgo y practicar nuestros valores en la comunidad.

2. SENSITIVOS

- Identificar las expectativas de los clientes y cumplir nuestros compromisos en forma oportuna.
- Mostrar respeto para con todos los empleados y sus ideas.
- Cumplir lo prometido a los accionistas.
- Fomentar la participación de los empleados en el servicio a la comunidad.

3. RENTABLES

- Suministrar a los clientes productos tecnológicamente superiores y de costo eficiente.
- Estimular la iniciativa personal y la oportunidad para los empleados.
- Producir una redivisión razonable sobre su inversión para los accionistas.
- Hacer aportes que fortalezcan a la comunidad.

PROCESO PARA ACLARAR LOS VALORES

1. Obtener aprobación del propietario para el proceso APV.
2. Gerente aporta sus propias ideas sobre los valores.
3. Equipo administrativo aporta ideas sin la presencia del gerente.
4. Gerente y equipo administrativo comparten y comparan.
5. Grupos de enfoque de empleados hacen su aporte.
6. Verificar con clientes y otros interesados significativos.
7. Sintetizar todos los aportes y presentar misión y valores recomendados a junta directiva y propietarios para aprobación final.

FASE II: COMUNICAR

Actividades de la empresa y la unidad (reuniones, celebraciones), materiales de la comunicación (carteles, folletos, tarjetas de acción), mecanismos de comunicación formal (entrevistas, etc.), practicas de comunicación informal (memos, mensajes telefónicos, correo, etc.)



FASE III: ALINEAR LOS VALORES CON LAS PRACTICAS DIARIAS:
Practicas individuales, practicas de equipo, practicas de la empresa que permitirá la MEJORA CONTINUA.

ALINEACIÓN DE METAS PERSONALES CON LOS VALORES DE LA COMPAÑÍA

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER ÉTICOS?

META: _____

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de TENER ÉXITO?

META: _____

- ¿Cuál es una meta personal mía que cumpla la meta organizacional de SER EXCELENTES?

META: _____

La alineación es el corazón y el alma de la Administración por Valores, Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento.

La gente tiene que creer que a la larga la APV es lo mejor para las compañías y para los grupos claves de interesados en ella.

Proceso de Administración por Valores: Principios claves

Fase I: Hacer claridad

- “Lo malo de estar en una carrera de ratas es que aunque uno gane la carrera, sigue siendo una rata”.
- “Lo más importante en la vida es resolver qué es lo más importante”.
- “En una compañía que realmente administra por sus valores no hay más que un jefe: los valores de la compañía”.
- “Administración por Valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir”.

Fase II: Comunicar eficientemente

- “El éxito verdadero no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica todos los días”.
- “Las comunicaciones ocurren naturalmente cuando uno hace seguro el ambiente de trabajo”.
- “Un cambio real no ocurre hasta que se verifique en el interior de las personas. Es un cambio no en lo que la gente ve sino en aquello con lo cual ve, en nuestro modo de ver las cosas”.
- “El secreto para que funcione la Administración por Valores es hacer aquello en que todos creemos, y creer en lo que hacemos”.


Fase III: Alinear las prácticas

- “Actuar de acuerdo con nuestros valores no se logra sin cambios de hábitos, prácticas y actitudes”.
- “Es fácil descubrir el compromiso cuando se ve — y más fácil aún cuando no se ve”.
- “Las organizaciones no hacen funcionar la Administración por Valores. La hacen funcionar las personas”.
- “Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización.”

3.4. Triple finalidad :

- Simplificar
- Organizar
- Comprometer


3.4.1. Comentario:

	<p>Triple Finalidad: La utilidad de la APV como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: Simplificar, Organizar y Comprometer.</p> <p>Simplificar: absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambio de todos los niveles de la empresa.</p> <p>Organizar: encausar la visión estratégica hacia dónde va de ir la empresa en el futuro.</p> <p>Comprometer: integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por el rendimiento profesional de calidad en el día a día.</p>
---	---

3.5. Aclarar su misión y sus valores:

- Misión
- valores

3.5.1. Comentario:

	<p>El primer paso para proceder a aclarar la misión y los valores de la compañía, es, primero que todo, obtener la aprobación de los dueños de la compañía o de la Junta Directiva para iniciar el proceso. Una vez que se tenga, hay que decidir cuales valores queremos que impulsen la estrategia empresarial y asignarles un orden de prioridad. Debemos igualmente definir la misión de la compañía. Si la compañía ya tiene una declaración de misión, debemos determinar si ella refleja los valores que hemos identificado. Si no es así, tendremos que revisarla para ponerla de acuerdo con esos valores.</p> <p>Este proceso no es difícil, pero puede tomarnos algún tiempo; puesto que además de asegurarnos de que los valores de la lista si son aquellos por los cuales queremos que nuestra compañía sea conocida y opere, hay que</p>
---	---

	<p>aclarar los valores. Cuanto más sencillos, directos y fáciles de entender sean, mejor. Tanto las declaraciones de misión como de valores deben estar de acuerdo con la misión de la compañía. Deben verse como una manera de energizar el negocio de la compañía y asegurar el futuro bienestar de la misma.</p> <p>Una vez que se está satisfecho con la versión de la declaración, es hora de comprometer al equipo de la alta gerencia. ¿Cómo comprometemos al equipo de la alta gerencia? Debemos entender que los valores no son una cosa que se les hace a las personas sino que se hace <i>con</i> ellas, puesto que éste es un proceso de colaboración. Conviene que ellos se puedan expresar libremente, y para hacerlo, podríamos invitar a un consultor externo a la compañía, ya que nada se gana si los miembros del equipo administrativo creen que tienen que estar de acuerdo con el jefe.</p> <p>Una de las ventajas de invitar a una persona imparcial es que el equipo de la alta gerencia puede pensar y expresar sus ideas con toda libertad.</p> <p>Después de que los altos gerentes hayan intercambiado ideas, como jefes, podríamos entrar en la reunión para comparar sus puntos de vista con los nuestros. El punto es que este proceso no busca lo que le convenga al jefe ni a cualquier otra persona, sino lo que sea mejor para la compañía.</p> <p>En Administración por Valores se dice que el verdadero “jefe” son los valores que ha adoptado la compañía. Esa es la autoridad a la que todos debemos obedecer.</p> <p>Los valores, siempre que los empleados tengan la oportunidad de elegirlos, pueden ser una guía. Los valores compartidos se convierten en la base para la toma de decisiones.</p>
--	--

3.6. Comunicación:

COMUNICACION

El verdadero éxito no proviene de proclamar nuestros valores sino de ponerlos en práctica, consecuentemente todos los días. Por lo tanto es necesario darlo a conocer a los clientes internos y externos.

3.6.1. Comentario:



Debemos saber cómo comunicar nuestra misión y nuestros valores en forma que se ajusten agendas reales para nuestros negocios y nuestros empleados. Esto depende de en cuantos lugares opere nuestra empresa y cuantos empleados tenga.

Un proceso de comunicación podría ser convocando reuniones de lanzamiento en cada una de las localidades donde se encuentre la empresa, invitando a una persona que esté fuera de la empresa para que abra las sesiones diciéndole a todo el mundo en que consiste el viaje de Administración por Valores. Seguidamente podemos mostrar diapositivas de la declaración de misión de la compañía y de sus valores básicos, y explicar la visión en que sustentaba la compañía y lo que espera que cada uno haga para poner en práctica la misión y los valores en el trabajo de todos los días.

Al terminar la reunión podríamos tener disponible copias laminadas de la declaración de misión, los valores básicos, una guía para ponerlos diariamente en práctica, y una copia del plan de implementación de la empresa y entregárselo a todos.

Muchas otras empresas prefieren definir sus valores en forma que se acomoden a todos sus interesados claves.

Si tratamos que la misión y los valores se mantengan constantemente a la vista de las personas, serían herramientas con mayores probabilidades de hacer lo que fueron diseñadas para hacer: Enfocar e influir en nuestras prácticas diarias de trabajo.

También podemos colocar un cartel en cada una de las áreas en donde trabajan grupos o unidades, como: Salas de Juntas o donde se congregan las personas o se reciben a los clientes. Es buena idea también colocarlos en la entrada principal del edificio donde se encuentra la empresa, en las salas de conferencias, incluso en la de la Junta Directiva, en los salones de capacitación, etc.


Una manera de lograr que todos actúen de acuerdo con esos compromisos es el uso de una guía para la toma de decisiones basadas en valores. Otra manera de comunicar nuestra misión y nuestros valores es a través de una exhibición de fotografías enmarcadas de

	<p>empleados sonrientes, y colocar debajo de cada una, una leyenda que empiece con uno de los valores claves y termine con una anécdota de cómo la persona, el grupo o equipo habían demostrado constantemente ese valor en su trabajo. Podemos incluir en algunos comentarios no solicitados de clientes satisfechos sobre la manera como los empleados les habían prestado un servicio.</p> <p>Iniciar todas las reuniones compartiendo historias de éxito con nuestros valores en acción, publicar anécdotas seleccionadas en el boletín mensual de noticias y en el informe anual de la empresa serían maneras de tomarse en serio la idea de comunicar los valores.</p>
--	--

3.7. Alinear:

ALINEACION: Cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen con un objetivo común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios.

3.7.1. Comentario:

	<p>La alineación es el corazón y el alma de Administración por Valores. Una vez que se han aclarado los valores y la misión y que se han comunicado a todos los interesados en la empresa, es hora de concentrarse en las prácticas y la conducta organizacionales para asegurarse de que sean compatibles con las intenciones declaradas, las prioridades y las correspondientes metas de rendimiento. La mejor manera para alinear las prácticas administrativas con esos valores es utilizar un ombudsman, que es una especie de mediador imparcial y cuya función consiste en asegurar que la solución que se aplique para resolver el conflicto resulte beneficiosa para todos los interesados o afectados.</p> <p>En realidad, al establecer el proceso de alineación se pueden postular a dos personas para el cargo, una de administración y la otra de fuera de esta sección. Un método de crear de alineación es la reducción de vacíos entre lo que buscan la misión y los valores, y lo que está sucediendo en la realidad.</p> <p>Cuando hay algo fuera de alineación, se podría decir que es algo parecido a lo que se siente cuando las ruedas de un automóvil están desalineadas. Sin embargo existen tres métodos de medición que se emplean comúnmente para determinar si algo está desalineado: Entrevistas de satisfacción de clientes y grupos de enfoque; evaluación</p>
--	--

	<p>administrativa y técnicas de retroinformación; y encuestas entre empleados sobre las prácticas de la empresa. Otros métodos que producen verdaderos cambios culturales son la evaluación administrativa y las técnicas de retroinformación, en las cuales se evalúan los valores, estilos de trabajo y las pautas de adaptabilidad de los directivos. Este proceso enseña mucho acerca de uno mismo y de nuestros asociados.</p> <p>Uno de los cambios más grandes, crítico y útil en el proceso de la APV, consiste en dejar de pensar que las cosas tienen que ser <i>o lo uno o lo otro</i>, y pensar que pueden ser <i>ambas</i> cosas a la vez. La gente está acostumbrada a pensar de una forma o de otra y cada uno cree que su modo de pensar es el correcto. Pero una vez que empiezan a escuchar y a reconocer que la otra parte podría tener algo razón, empiezan a usar el pensamiento de <i>ambas</i> cosas a la vez. Entonces pueden dejar de pelear y empezar a colaborar. Con frecuencia se necesita una sesión de SPOP para efectuar este cambio. SPOP significa <i>Solución de Problemas Orientada a las Personas</i>. Esta es una manera poderosa de aprovechar un conflicto para re alinear a las personas con los valores de la compañía y con los suyos propios.</p> <p>El método de la Administración por Valores no es para retardar la marcha de la empresa; es para hacerla más eficiente, por tanto, el proceso SPOP solo se emplea cuando un problema interpersonal está claramente estorbando el progreso de un equipo, un departamento o toda la compañía.</p> <p>El proceso consiste en una serie de interrogantes o pasos que las personas recorren juntas y que están destinados a llevar a un plan de acción que asegure que una situación como esa no volverá a ocurrir. Las interrogantes están ordenadas en tres fases:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Definición2. Búsqueda de Soluciones e Implementación3. Seguimiento. <p>PROCESO SOLUCION DE PROBLEMAS BASADO EN LAS PERSONAS (SPOP)</p> <p>Fase I: Definición</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aclarar inquietudes: ¿Cuáles son nuestras inquietudes claves?
--	--


	<p>2. Hacer declaración de objetivo: ¿Qué tenemos que lograr?</p> <p>3. Identificar requisitos claves: ¿Quiénes son los interesados afectados?, ¿Cuáles son las expectativas de Ud., de ellos, de la organización?</p> <p style="text-align: center;">Fase II: Búsqueda de Soluciones</p> <p>4. Determinar soluciones: ¿Qué soluciones ganador-ganador se nos ocurren?</p> <p>5. Evaluar soluciones: ¿Cuál es la mejor solución para alcanzar nuestro objetivo</p> <p>6. Obtener acuerdo: ¿Qué estamos dispuestos a ensayar?</p> <p style="text-align: center;">Fase III: Implementación y Seguimiento</p> <p>7. Desarrollar Plan de Acción: ¿Qué hay que hacer para que ésta solución funcione?</p> <p>8. Establecer Plan de Medición: ¿Cómo sabremos si el plan está funcionando</p> <p>9. Seguimiento de resultados: ¿Funcionó bien esta solución?, ¿Qué habríamos podido hacer de otra manera para obtener mejores resultados?</p> <p>Digamos que existe una desavenencia entre dos personas que trabajan juntas y una se siente ofendida por la otra. ¿Qué harían en esta situación dentro del proceso SPOP.</p> <p>Empezamos por hacer que las dos partes compartan sus inquietudes sobre la situación, y terminamos con un acuerdo entre ellas sobre la manera cómo van a interactuar en el futuro en una forma que esté de acuerdo con los valores de la compañía. El proceso puede durar desde 10 minutos hasta varias horas.</p> <p>Cuando no tenemos que tratar o tramitar muchos asuntos personales o interpersonales, usamos un método llamado plan de acción para resolver diferencias (GAAP)</p> <p><i>La Administración por Valores no es simplemente un programa más, como cualquier otro; es una manera de vivir.</i></p>
--	---

3.8. Plan de juego de la Administración por valores

- Aclarar misión y valores
- Comunicar
- Alinear los valores con las practicas diarias



3.9. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRACION POR VALORES, Ken Blanchar y Michael O Connor, Editorial Norma.• LA DIRECCION POR VALORES, Salvador García y Shimon L. Dolan.
---	--

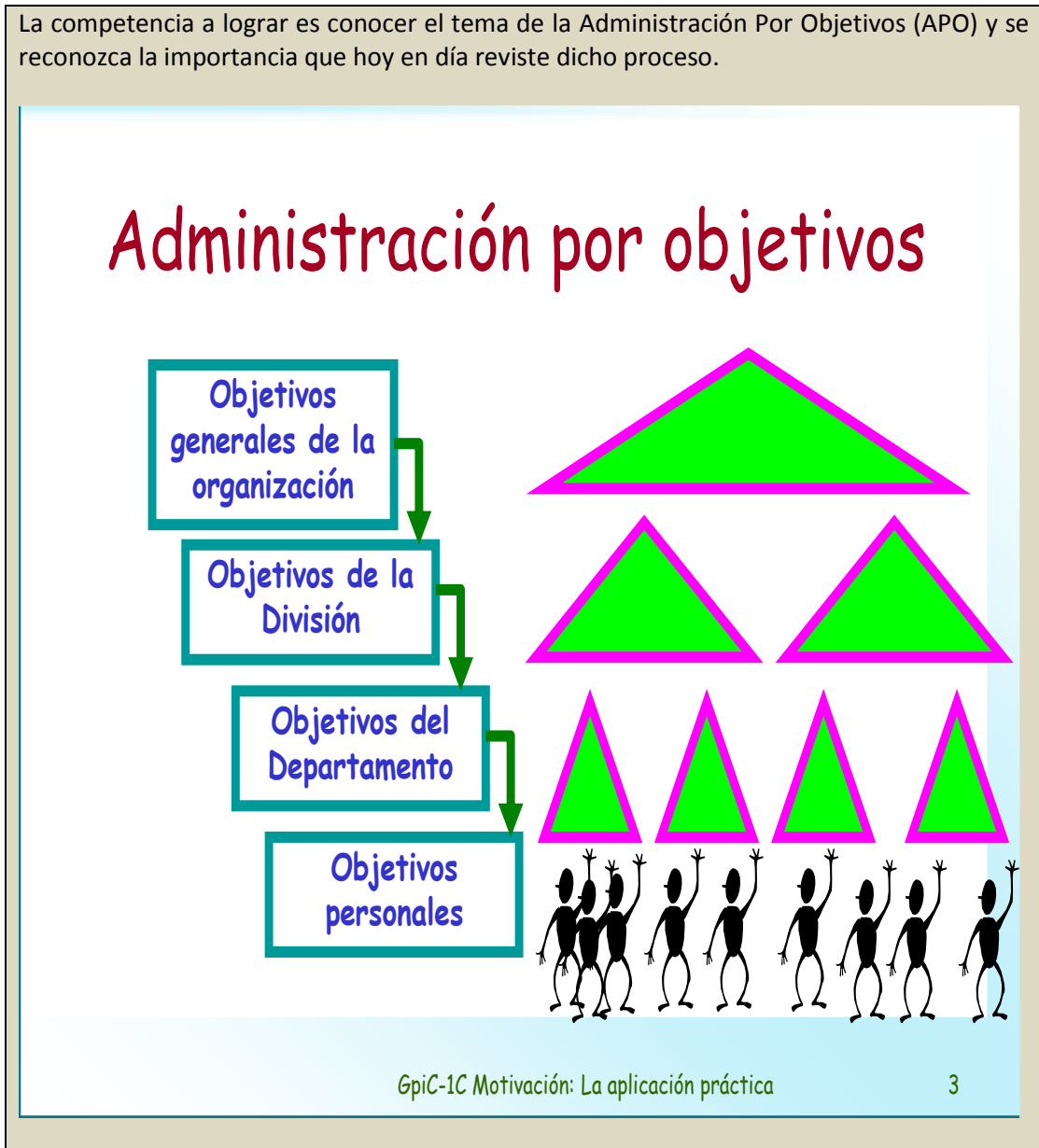
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:
TEMA: ADMINISTRACION POR VALORES

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. DEFINE Y APLICA LA APV					
2. DESCRIBE LOS ACTOS DE LA VIDA DE CONFORMIDAD A LA APV					
3. ENUMERA Y EXPLICA EL PROCESO DE LA APV					
4. EXPLICA LA TRIPLE FINALIDAD DE LA APV					
5. CONOCE Y APLICA EL PROCESO SPOP					
<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;">Observaciones:</div>					

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.... hazlo con calidad.

4. ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO):


La competencia a lograr es conocer el tema de la Administración Por Objetivos (APO) y se reconozca la importancia que hoy en día reviste dicho proceso.



4.1. Concepto y proceso de la administración por objetivos APO:

- Concepto
- Proceso de la APO
 - a. Papeles y misiones
 - b. Áreas de resultados clave
 - c. Indicadores
 - d. Objetivos
 - e. Plan de acción
 - f. Controles
 - g. comunicación

4.1.1. Comentario:

	<p>CONCEPTO DE APO: Técnica participativa de planeación y evaluación: a través de la cual superiores y subordinados, conjuntamente, determinan aspectos prioritarios y establecen objetivos (resultados) a ser alcanzados, en un determinado período de tiempo y en términos cuantitativos, dimensionando las respectivas contribuciones (metas); y haciendo seguimiento sistemáticamente del desempeño (control) procedimientos a las correcciones necesarias.</p> <p>La APO es un proceso administrativo por medio del cual el Jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración, identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos</p> <p>PROCESO: El enfoque de la Administración por Objetivos es engañosamente sencillo. Se puede comprender fácilmente, pero su aplicación es más difícil, debido a que requiere una aplicación sistemática. Este enfoque por supuesto, exige concentrarse en los resultados, en lugar de hacerlo en las actividades. Requiere una red de comunicaciones humanas y la forma de obtener voluntariamente el máximo rendimiento de cada colaborador de la empresa. Es una manera de formar equipos eficaces, donde el rendimiento del grupo en su conjunto sea superior a la suma de los esfuerzos individuales de cada uno de sus colaboradores. A esto le llamamos sinergia. No es una forma de administrar sobre la marcha, sino anticipadamente.</p> <p>PASOS BASICOS DEL PROCESO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Papeles y misiones. Es imprescindible que los administradores de la empresa sepan claramente cuáles son las misiones principales de su organización. (La organización podría ser la empresa global, o la unidad específica de la cual es responsable el gerente). Toda empresa deberá responder a la pregunta: A qué negocio nos dedicamos y cuáles son nuestros fines básicos. En un sorprendente número de organizaciones, no existe
---	--

	<p>una comprensión común de sus razones de ser. En resumen, antes de fijar los objetivos es preciso definir la naturaleza y alcance de la labor a realizar.</p> <p>2. Áreas de resultados clave. Estas se relacionan con el puesto del gerente individual. A menos que se trate de una organización de una sola persona, los factores identificados aquí presentarán diferencias significativas, así como también similitudes, a los identificados bajo “papeles y misiones”. Establecen prioridades sobre el tiempo, energía y talento del gerente individual. Ejemplos: Producción, control de costos, desarrollo del personal, contactos con los clientes, etc. Cada gerente, normalmente adopta un número limitado, de cuatro a ocho áreas clave, concentrándose en los pocos críticos en lugar de hacerlo en los muchos triviales.</p> <p>3. Indicadores: Son aquellos factores que indican la efectividad e ineficacia del rendimiento en aquellos resultados clave. Algunos ejemplos: Control de cuales gastos generales como porcentaje de los costos de mano de obra directa. Los indicadores identifican únicamente lo que ha de medirse, no la cantidad, o en qué dirección. Actúan de pasos intermediarios, antes de establecer los objetivos, siendo diseñados con objeto de aumentar la probabilidad de que dirigiremos nuestros recursos en aquellas direcciones que aporten los mejores resultados.</p> <p>4. Objetivos: Del examen de los tres primeros pasos, es obvia la necesidad de contar con objetivos claros para cada una de las áreas de resultados clave. En la formulación de objetivos puede utilizarse el modelo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Un verbo que denote acción.• Una fecha de realización.• El costo de llevar a cabo el objetivo. <p>Ejemplo: Reducir la carga fabril por unidad del 100% al 80% de la mano de obra directa, sin sufrir una baja en la productividad para el 31 de diciembre, a un costo que no exceda 60 horas de trabajo de la gerencia. Al formular objetivo, debemos comprender la necesidad de imponer limitantes. Es importante comparar el costo de alcanzar</p>
--	---


	<p>un objetivo con los beneficios que podría aportar. Los beneficios deberían superar a los costos.</p> <p>5. Plan de Acción: Una vez establecidos los objetivos, debemos planificar para alcanzarlos. Esto requiere dar los pasos siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Programar: Determinar los pasos necesarios para llevar a cabo los objetivos.• Establecer un calendario: Esto es fijar límites de tiempo en relación con cada paso o sub paso del proceso.• Prepare presupuestos: Fijar los costos de cada paso y determinar si disponemos de los recursos económicos y humanos, necesarios para alcanzar los objetivos.• Fijar responsabilidades: En relación con cada paso del proceso. Responsabilizar a varias personas por la misma tarea equivaldría a no asignar responsabilidades.• Revisar y hacer cambios: Esto es sumamente importante, debido a que ningún plan está tallado en piedra. Debemos ser flexibles y emprender cambios, toda vez que sea aconsejable. <p>Al implantar el plan de acción podríamos percatarnos de que el objetivo no es factible o correcto. En este caso, sería mejor eliminarlo, en lugar de dedicarle mucho tiempo y esfuerzos a algo inalcanzable o insignificante.</p> <p>6. Controles: El último paso del proceso de administración consiste en mantener informado al gerente responsable sobre su progreso frente a los objetivos. Los objetivos por si solos no serán válidos, a menos que podamos asegurar su logro. Hasta el máximo grado posible, deberían ser visuales y deberían proporcionar la adecuada visibilidad en forma oportuna (suficientes para tomar acciones correctivas cuando sea necesario), con el mínimo empleo de tiempo y esfuerzos. La razón de ser de los controles no es la de ejercer una supervisión estrecha por el contrario, la de ofrecer el mayor grado posible de apoyo y facilitar la consecución de los objetivos.</p> <p>7. Comunicación: El proceso de administración es netamente humano, por lo que la comunicación es el catalizador que une el proceso global. La APO no es</p>
--	---

	<p>un sistema mecanizado, sino humano. El proceso debe actuar como un vehículo de comunicación entre los involucrados. A medida que las personas participan en las decisiones que les afectan, se comprometen a su consecución. Ahí es donde se obtienen los mejores resultados.</p> <p>La administración por temor, fuerza, intimidación u obediencia, es mucho menos efectiva que la administración participativa, con compromisos mutuos entre el jefe y su subordinado. La obediencia rinde lo mínimo necesario. Los acuerdos mutuamente formulados, estableciendo las razones de hacer algo y cómo lograrlo, incrementaran el rendimiento. Reúne, discute, descubre la meta común, jamás olvides la meta, los resultados es lo único que importa.</p> <p>La APO está basada en el sentido común. Es un proceso lógico, que aprovecha los principios y técnicas de administración de comprobada efectividad. La dificultad radica en su aplicación, por lo que, solo poniéndola en práctica, ganaremos la experiencia que necesitamos.</p>
--	--


4.2. Elementos del sistema APO:

- Adhesión al programa
- Establecimiento de metas en el más alto nivel
- Metas individuales
- Participación
- Autonomía en la realización de planes
- Evaluación del desempeño

4.2.1. Comentario:

	<p>Si la empresa decide aplicar la Administración por objetivos APO, de informar de tal manera que todos los empleados se adhieran al programa, las metas se establecen en el más alto nivel y desciende en cascada hasta el nivel más bajo y recíprocamente una vez que los objetivos son alcanzados en el nivel más bajo (metas individuales), estos permiten que el nivel superior alcance las suyas y así sucesivamente hasta llegar al primer nivel. La participación es clave, porque si alguno no participa no se puede pretender alcanzar el cien por ciento de las metas establecidas y la autonomía juega un papel importante. También es importante aplicar evaluación del desempeño para determinar quienes no están contribuyendo a las metas trazadas.</p>
---	--

4.3. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich.• ADMINISTRACION, James A.F. Stoner y R. Edwar Freeman, sexta edición, Editorial Prentice Hall.
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:
TEMA: ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

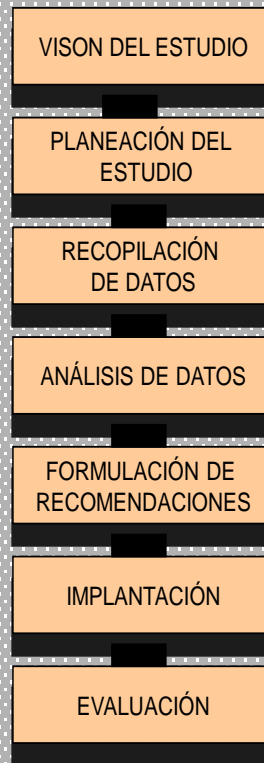
QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:		
	25%	50%	75%	100%			
1. CONCEPTO DE LA APO							
2. EL PROCESO DE LA APO Y SUS ELEMENTOS							
3. COMO SE EVALUA EL SISTEMA APO							
4. CUALES SON LAS VENTAJAS DE TRABAJAR BAJO EL SISTEMA APO							
5. CUALES SON LAS DESVENTAJAS DE TRABAJAR BAJO EL SISTEMA APO							
6. CUALES SON LOS ELEMENTOS DE LA APO							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%; padding: 5px;">Observaciones:</td> <td style="height: 100px;"></td> </tr> </table>						Observaciones:	
Observaciones:							

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.... hazlo con calidad.

5. PROCESO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES:

La competencia a lograr en esta unidad es conocer y aplicar el proceso básico de estudios organizacionales (análisis, diseño y estructura) como una metodología básica en la solución de problemas administrativos y mejora de productividad de la empresa

ETAPAS DE LA METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

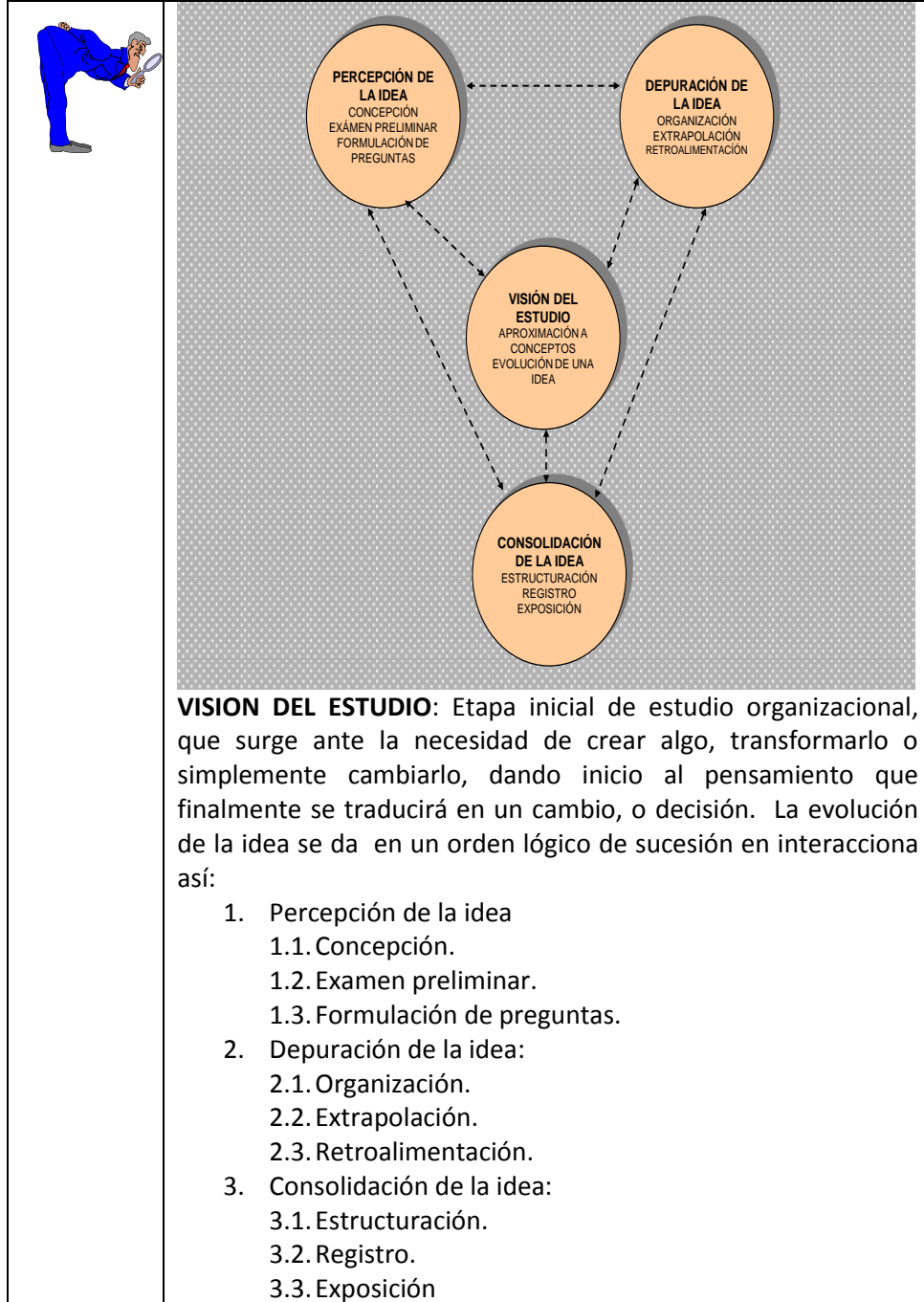


5.1. Proceso básico (metodología) de estudios organizacionales:

El proceso básico pretende facilitar el planteamiento y ejecución de todo tipo de estudio o investigación que se aplique a una organización de trabajo, con la razonable seguridad de haber incluido los principales elementos de juicio que se requieren para tal fin. Establecer un marco general de referencia metodológico que permita identificar claramente los factores bajo estudio y analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes del modo más racional posible utilizando las técnicas más adecuadas

- Visión del estudio
- Planificación del estudio
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Formulación de recomendaciones
- Implantación
- evaluación

5.1.1. Comentario:




PLANEACIÓN DEL ESTUDIO

Precisar la naturaleza y alcance del estudio, es decir, establecer los "términos de referencia" para orientar su ejecución

DETERMINACIÓN DEL FACTOR DE ESTUDIO
FUENTES DE ESTUDIO
DEFINICIÓN DEL OBJETIVO
INVESTIGACIÓN PRELIMINAR
PREPARACIÓN DEL PROYECTO
AUTORIZACIÓN
INTEGRACIÓN DEL GRUPO

PLANIFICACION DEL ESTUDIO: Tiene como propósito establecer los términos de referencia para orientar la ejecución:

1. Determinación del factor de estudio.
2. Fuentes de estudio.
3. Definición del objetivo del estudio.
4. Investigación preliminar.
5. Preparación del proyecto:
 - 5.1. Propuesta técnica (antecedentes, naturaleza, justificación, objetivos, acciones, resultados, alcance, recursos, costo, estrategia, información complementaria).
 - 5.2. Programa de trabajo (identificación del estudio, responsable, área, clave, actividades, fases, calendario, representación grafica, formato, reportes de avance y periodicidad).
6. Autorización para realizar el estudio.
7. Integración del grupo de estudio.

	 <p>RECOPIACIÓN DE DATOS</p> <p><i>Percepción de hechos y captación de los elementos que permiten conocer lo que realmente sucede en la organización</i></p> <p>REQUISITOS BÁSICOS QUE DEBEN REUNIR</p> <ul style="list-style-type: none">ACTITUD DEL GRUPO RESPONSABLETÉCNICAS DE RECOPIACIÓNINTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN <p>RECOPIACION DE DATOS: recogida de la información pertinente.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Requisitos básicos de los datos.2. Actitud del grupo responsable de la recopilación.3. Técnica de recopilación de datos<ol style="list-style-type: none">3.1. Investigación documental3.2. Consulta a sistemas de información3.3. Entrevista<ol style="list-style-type: none">3.3.1. Tener claro los objetivos3.3.2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo3.3.3. Concertar previamente la cita3.3.4. Clasificar la información que se obtenga3.4. Cuestionario3.5. Observación directa4. Integración de la información:<ol style="list-style-type: none">4.1. Resguardo<ol style="list-style-type: none">4.1.1. Base de datos4.1.2. Directorios4.1.3. Paquetes acordes4.2. Clasificación<ol style="list-style-type: none">4.2.1. antecedentes4.2.2. situación actual<ol style="list-style-type: none">4.2.2.1. objetivos4.2.2.2. estructura orgánica4.2.2.3. recursos presupuestales4.2.2.4. normas y políticas administrativas
--	--

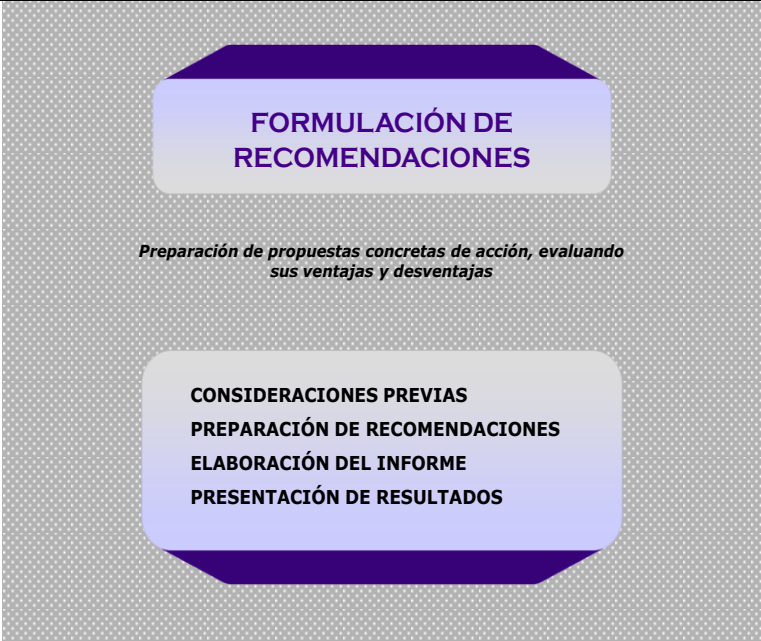
- 4.2.2.5. funciones
- 4.2.2.6. procedimientos
- 4.2.2.7. instrumentos jurídicos
- 4.2.2.8. instrumentos administrativos
- 4.2.2.9. infraestructura tecnológica
- 4.2.2.10. equipo
- 4.2.2.11. condiciones de trabajo
- 4.2.2.12. ambiente laboral
- 4.2.2.13. relaciones con el entorno



ANÁLISIS DE DATOS: Después de la recopilación y registro de los datos, estos deben ser analizados para ponderar los cursos de acción

1. Naturaleza y propósito del análisis
2. Procedimientos del análisis:
 - 2.1. Conocer el hecho
 - 2.2. Describir los hechos
 - 2.3. Descomponerlo
 - 2.4. Examen crítico

	<ul style="list-style-type: none">2.5. Ordenar cada elemento2.6. Definir las relaciones que operan en los elementos2.7. Identificar y explicar su comportamiento.2.8. Preguntarse: que trabajo se hace, para que se hace, quien lo hace, como se hace, con que se hace, cuando se hace. <p>3. Técnicas e instrumentos de análisis</p> <ul style="list-style-type: none">3.1. Organizacionales<ul style="list-style-type: none">3.1.1. Administración por objetivos3.1.2. Análisis de sistemas3.1.3. Análisis costo beneficio3.1.4. Análisis de estructura3.1.5. Árbol de decisiones3.1.6. Auditoria administrativa3.1.7. Autoevaluación3.1.8. Control total de calidad3.1.9. Estudio de factibilidad3.1.10. Estudio de viabilidad3.1.11. Benchmarking3.1.12. Desarrollo organizacional3.1.13. Reorganización3.2. Cuantitativas:<ul style="list-style-type: none">3.2.1. Análisis de series de tiempos3.2.2. Correlación3.2.3. Modelo de inventario3.2.4. Modelos integrados de producción3.2.5. Muestreo3.2.6. Números índices3.2.7. Programación dinámica3.2.8. Programación lineal3.2.9. Simulación3.2.10. Teoría de colas o líneas de espera3.2.11. Teoría de grafos3.2.12. Teoría de decisiones3.2.13. Teoría de juegos <p>4. Formulación del diagnostico:</p> <ul style="list-style-type: none">4.1. Marco global del análisis4.2. Antecedentes4.3. Normatividad4.4. Objetivos y funciones generales4.5. Estructura orgánica4.6. Análisis de congruencia: programación-organización- operación.4.7. Sistema de apoyo administrativo.
--	---

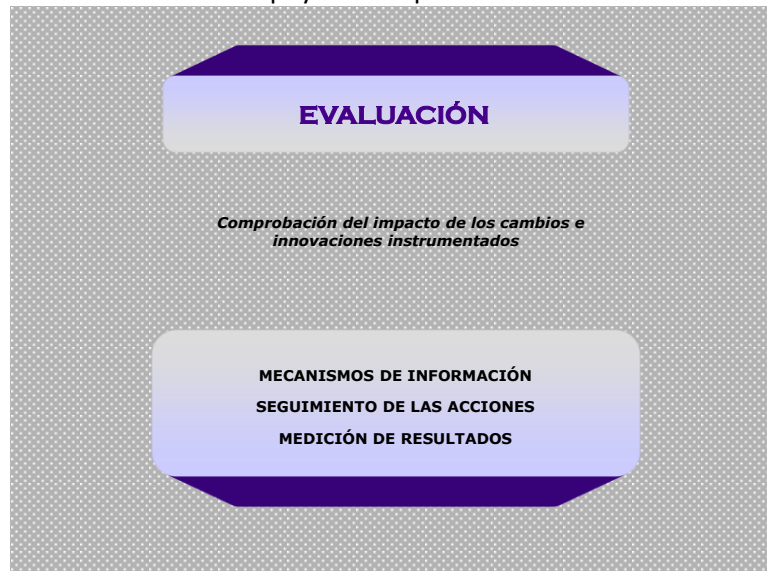
	 <p>FORMULACIÓN DE RECOMENDACIONES</p> <p><i>Preparación de propuestas concretas de acción, evaluando sus ventajas y desventajas</i></p> <p>CONSIDERACIONES PREVIAS PREPARACIÓN DE RECOMENDACIONES ELABORACIÓN DEL INFORME PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</p> <p>FORMULACION DE RECOMENDACIONES: Resultado o producto final del análisis de datos y la formulación del diagnostico de situación que origino el estudio.</p> <ol style="list-style-type: none">1. Consideraciones previas (objetivo del estudio, limitaciones, experiencia, cursos de acción, ponderar soluciones, ver lo práctico, aprovechar toda ayuda disponible)2. Preparación de recomendaciones<ol style="list-style-type: none">2.1. Recomendaciones de mantenimiento2.2. Recomendaciones de eliminación2.3. Recomendaciones de adición2.4. Recomendaciones de combinación2.5. Recomendaciones de fusión2.6. Recomendaciones de modificación2.7. Recomendaciones de simplificación2.8. Recomendaciones de intercambio3. Elaboración del informe<ol style="list-style-type: none">3.1. Introducción3.2. Análisis de la estructura organizacional3.3. Diagnostico de la situación actual3.4. Propuesta para el mejoramiento de la organización3.5. Estrategia de implantación3.6. Seguimiento, control y evaluación3.7. Apéndice o anexos4. Presentación de resultados del estudio<ol style="list-style-type: none">4.1. Al titular de la empresa4.2. Al gobierno4.3. A los niveles directivos4.4. A otros niveles jerárquicos
--	--

4.5. A otros grupos



IMPLANTACION: Implica preparación del programa, integración del programa y ejecución del programa.


1. Programa de implantación
2. Integración de recursos
3. Ejecución del programa de implantación
4. Acciones de apoyo a la implementación



EVALUACION: Comprobación del efecto de las innovaciones:

1. Mecanismos de información
 - 1.1. Seguimiento de las acciones
 - 1.1.1. Acciones programadas
 - 1.1.2. Acciones no programadas
 - 1.2. Medición de resultados

5.2. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: análisis, diseño y estructura. Enrique Benjamín Franklin• ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich.• ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.• ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.• PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin• IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:
TEMA: ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. CONOCE Y APLICACIÓN DEL PROCESO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
2. COMO SE LOGRA LA VISION DEL ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
3. COMO SE PLANIFICA EL ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
4. COMO SE RECOPILAN LOS DATOS DE UN ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
5. COMO SE ANALIZAN LOS DATOS DE UN ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
6. COMO SE FORMULAN LAS RECOMENDACIONES DERIVADAS DE UN ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
7. COMO SE IMPLANTAN LOS CAMBIOS PROPUESTOS DE UN ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
8. COMO SE HACE LA EVALUACION DE UN ESTUDIO BASICO DE ESTUDIOS ORGANIZACIONALES					
Observaciones:					

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.... hazlo con calidad.

6. ORGANIZACIÓN Y METODOS: O&M

La competencia a lograr es retroalimentar nuestro conocimiento sobre **ORGANIZACIÓN Y METODOS** como él: Conjunto de técnicas y herramientas de gestión, aplicadas con la finalidad de mejorar la estructura y el funcionamiento de las organizaciones, para facilitar el alcance de sus objetivos. Este apartado permitirá: Conocer los diferentes instrumentos y técnicas de la organización y métodos como herramienta de apoyo en la determinación de cursos de acción, solución de problemas y determinar los mejores cursos de acción de tal manera que se logre una toma de decisiones efectiva.




6.1. Definición de Organización y Métodos O y M:

Organización y métodos es la función de asesoría administrativa, cuya finalidad

consiste en aumentar la efectividad, productividad y rentabilidad de los procesos administrativos y operativos.


6.1.1. Comentario:

	<p>Organización y métodos es el intento, (aplicado científicamente), para mejorar la organización, simplificar y mejorar métodos, crear, y mantener un eficiente aparato administrativo y de control dentro de la empresa cuyo principal objetivo es aumentar la eficiencia y rentabilidad de los procesos y controles de la empresa. , Mediante el análisis, estudio y mejoramiento de la estructura organizativa y los métodos administrativos.</p> <p>Organización y métodos es la dependencia que utiliza diversas técnicas para simplificar y estandarizar los procesos de la empresa, así como para aprovechar de mejor forma los recursos con que cuenta la misma.</p>
---	---

6.2. Naturaleza de Organización y Métodos. O y M:

La palabra método proviene del vocablo griego methodos, unión de vocablos: meta, que significa con, entre, en medio de, y Odos que significa, vía, camino, por lo tanto se puede establecer que un método es el camino ordenado y sistemático que se utiliza para lograr un fin determinado.


6.2.1. Comentario:

	<p>Las empresas tienden a crecer en forma desordenada, creando procesos engorrosos y burocráticos, papeleos innecesarios (que suponen un mejor control), aumento de puestos de trabajo, incremento de trabajos manuales, expansión de instalaciones físicas, entre otros, los cuales en nada contribuyen a la productividad, rentabilidad y efectividad del negocio. Lo anterior hace necesario el surgimiento y/o establecimiento de la unidad de asesoría de organización y métodos.</p>
---	--

6.3. Importancia de la Organización y Métodos. O y M:

La importancia de la organización y métodos radica en que mediante el uso de diversas herramientas y técnicas se logra reducir costos, mejorar procesos y solucionar problemas.

6.3.1. Comentario:


	<p>Reducir los costos de operaciones, aprovechando al máximo los recursos disponibles. Establecimiento y especificación del análisis y mejoras de procesos, puestos de trabajo y estructura organizacional. La elaboración de manuales administrativos y operativos. La existencia de problemas originados en la estructura formal de la</p>
---	--

	organización y problemas derivados del flujo o proceso administrativo.
--	--

6.4. Objetivos de Organización y Métodos. O y M:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos generales • Objetivos específicos |
|--|

4.1. Comentario:


	<p>GENERALES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar el uso de los recursos de la institución para el logro de metas, políticas y objetivos de la misma y así lograr un servicio eficiente tanto hacia los usuarios internos (empleados), como externos (clientes). • Rentabilidad del negocio (reducción de costos y aumento de ventas). • Productividad institucional (relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, hacer más con menos). • Efectividad del negocio (el mejor aprovechamiento de los recursos y el logro de sus objetivos). • Contribuir al mejoramiento administrativo de la empresa, asesorando a sus funcionarios y empleados en todos aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar de manera sistemática y permanente, la eficacia de la empresa. <p>ESPECIFICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exacta comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de la empresa • La correcta organización de los recursos materiales • Disminuir los gastos generales • Eliminar la duplicación de labores • Reducción de costos • Simplificación de trabajo • Alcanzar la integración de sistemas • Mejorar y tecnificar el control de las operaciones. • Implementar el control de calidad.
---	---

6.5. . Funciones básicas de Organización y Métodos O y M:

- | |
|---|
| <p>Funciones se refiere a los diferentes procesos que se pueden aplicar para alcanzar los objetivos generales y específicos del departamento de O y M</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maximizar recursos • Mejorar servicios • Reducir costos • Simplificación del trabajo |
|---|

- Mejoramiento de procesos
- Aumento de la productividad

6.5.1. Comentario:


	<p>Para desarrollar las funciones se puede realizar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis y mejoramiento de los procesos de trabajo (SISTEMATIZACION): Prevalcen las apreciaciones, opiniones y preferencias del cliente, el aprovechamiento de los recursos de la empresa y la facilidad y sencillez de hacer las cosas (Clientes-Costos-Comodidad), algunos de los enfoques modernos para mejorar procesos han sido la Reingeniería y el Benchmarking.• Análisis y mejoramiento de la estructura organizacional: La estructura organizacional él un esquema sencillo que muestra las áreas funcionales, puestos de trabajo, niveles jerárquicos, líneas de mando, etc. Siendo este esquema estático y rígido O&M debe incorporarle dinamismo, flexibilidad y cambios constantes de acuerdo al mercado. Efectuar estudios e investigaciones sobre la estructura administrativa, racionalización y aprovechamiento de los recursos, proponiendo procedimientos que simplifiquen y mejoren la ejecución de las diferentes labores.• Análisis y mejoramiento de los puestos de trabajo: El incremento del personal administrativo a veces origina duplicidad de funciones, trabajo innecesario, lo cual afecta la rentabilidad y productividad del negocio surgiendo con ello la necesidad de análisis de puestos.• Apoyo a la automatización: La sistematización es el ordenamiento lógico de los procesos y la automatización consiste en incorporarle tecnología a los procesos ya sistematizados. O&M contribuye presentando trabajos ya ordenados, ágiles y flexibles.• Evaluación de Manuales Administrativos y Operativos: Implica el estudio, actualización,
---	---

	<p>elaboración e implementación de manuales administrativos, referente a métodos de oficina nuevos o mejorados que conlleven a la ejecución práctica y dinámica de los programas, sistemas y métodos de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none">• Análisis de formas pre impreso: Implica diseñar, rediseñar y controlar el uso y destino de formularios, procurando su adecuación en los procedimientos a la simplificación del trabajo.• Redistribución de espacios físicos: Estudiar la distribución del espacio físico de trabajo para su aprovechamiento racional y debe distribuirse acorde a la funcionalidad de los procesos, seguridad, servicio, comodidad, etc.• Elaborar los diferentes organigramas de todas las dependencias, así como el de la institución en general en la cual se pueda apreciar la estructura jerárquica de la organización.
--	---

6.6. Ubicación de Organización y Métodos en la empresa:

- staff

6.1. Comentario:

	<p>Staff (personal de asesoría), no hay autoridad lineal sobre otros departamentos, no está facultado para tomar decisiones, sólo para ayudar a tomar la misma, punto de vista objetivo, y con una visión macro de la empresa.</p>
---	--

6.7. Herramientas de Organización y Métodos: O y M

- Organigramas
- Diagramas de proceso
- Diagramas de flujo
- Diagrama de distribución del espacio
- Control de formas
- Medición del trabajo
- Diagrama de Gantt
- Diagrama de flechas
- Sistema de redes (Control Path Method (CPM), PERT, RAMPS)


6.7.1. Comentario:



- Organigramas: Sirven para representar la estructura de una empresa o entidad y permiten darse cuenta de las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los servicios.
- Flujograma de proceso (operación): Este diagrama cuantifica el total de actividades y las define; registra en detalle los tiempos y distancia recorrida. Determina los micros procesos aplicable a cada unidad como lo son: Operación, Traslado, Inspección, Demora y almacenamiento, utilizando los cinco símbolos de la Asociación Americana de Ingenieros Mecánicos. Su importancia radica en que es útil para poner de manifiesto costos ocultos (distancia recorrida, retrasos y almacenamientos temporales), señalando períodos no productivos. En este diagrama de flujo se debe dar atención a: Manejo de material, distribución del equipo de planta, tiempo de retrasos, tiempo de almacenamiento y distancias.
- FLUJOGRAMAS: Llamados también DIAGRAMAS DE FLUJO, son gráficas que muestran paso a paso lo que sucede con la operatoria de documentos, papeles, procesos y registros de una empresa. Pueden ser Flujograma de Trámite o de Formas y Flujogramas de Operación y/o Proceso.
- Gráfica de distribución de la Oficina: Para proporcionar la máxima comodidad física al mayor número de empleados y al público. Prevé que los documentos recorran una distancia lo más recto y corta de sea posible.
- Control de formas: Llamados también Diagramas de Flujo, son gráficos que muestran paso a paso lo que sucede con la operatoria de documentos, papeles, procesos y registros de una empresa y pueden ser: Flujograma de Trámite o de Formas y Flujograma de Operación y/o proceso.
- Medición del Trabajo: Se usa para indicar el volumen y uniformidad del trabajo que se está realizando. Facilita la tabulación y el balanceo del trabajo desempeñado o que debe desempeñarse dentro de la oficina.

	<ul style="list-style-type: none"> • Gráficas de Gantt: También llamada Diagrama de barras, representa la ejecución o la producción total relacionándola con el tiempo. La gráfica de Gantt, muestra una magnitud de tiempo y una de trabajo que debe ejecutarse en ese tiempo. Las líneas trazadas horizontalmente a través de ese espacio muestran la relación entre el volumen realmente ejecutado de trabajo en ese tiempo y el volumen programado • SISTEMA DE REDES (PERT Y CPM): PERT es la representación del plan de un proyecto en un diagrama o red, que describe la secuencia e interrelación de todos los componentes del proyecto, así como el análisis lógico y la manipulación de esta red para la completa determinación del mejor programa de operación donde el tiempo es su variable fundamental y la incertidumbre apropiada es tratada por el cálculo de probabilidad. CPM es una técnica de análisis de la red de tiempo eventos llamada también METODO DEL CAMINO CRITICO y sirve para reducir el tiempo ocioso durante el mantenimiento periódico. • RAMPS: Es programación de proyectos múltiples y asignación de recursos, teniendo por objeto transformar la forma en que ciertos recursos limitados deben ser distribuidos entre varios proyectos simultáneos, total o parcialmente para obtener una máxima eficiencia.
--	---

6.8. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, análisis, diseño y estructura, Enrique Benjamín Franklin, editorial Mc Graw Hill • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: ORGANIZACIÓN Y METODOS

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. DEFINE QUE ES O Y M					
2. DESCRIBE LA NATURALEZA DE O Y M					
3. DESCRIBE Y EXPLICA LA IMPORTANCIA Y LOS OBJETIVOS DE O Y M					
4. ENUMERA Y EXPLICA LAS FUNCIONES BASICAS DE O Y M					
5. CONOCE DONDE UBICAR UN DEPARTAMENTO DE O Y M DENTRO DEL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA					
6. ENUMERA, EXPLICA Y PUEDE APLICAR LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS DE O Y M					
Observaciones:					

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.... hazlo con calidad.

7. MANUALES ADMINISTRATIVOS

La competencia a lograr en este tema es resumir la información relativa a conceptos, objetivos, clasificación y contenidos de los manuales más importantes de una empresa.




7.1. Concepto

- Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas. (Enrique Benjamín Franklin)

- Los manuales son un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal. (Joaquín Rodríguez Valencia)


7.1.1. Comentario:

	<p>Los manuales son instrumentos imprescindibles, porque en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativos eficientes. En virtud que muchos procedimientos son de naturaleza repetitiva, siempre del mismo modo, y estos instrumentos permiten la uniformidad de tratamiento de las operaciones periódicas que permiten que las políticas respectivas se respeten, reducir errores de diferente índole, evitar cambios en los sistemas, reducir el periodo de capacitación de nuevos empleados y facilitar su introducción a la empresa, pues los manuales liberan a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares y dentro de sus ventajas podemos citar: la uniformidad, la accesibilidad y la reflexión.</p>
---	--

7.2. Objetivos de los manuales

- Presentar una visión de la empresa
- Evitar la repetición de instrucciones
- Establecer grados de autoridad y responsabilidad
- Instruir al personal
- Precisar funciones
- Ejecución correcta de labores
- Integración y orientación al personal nuevo ingreso
- Proporcionar información básica

7.2.1. Comentario:


	<p>Los objetivos que se persiguen con la elaboración de los manuales administrativos en una empresa son diversos, entre ellos: Presentar una visión de la empresa en su conjunto, individual, grupal o sectorial, al evitar la repetición de instrucciones permite ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, conocer los grados de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos, instruir al personal sobre aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc. Precisa las funciones y relaciones de cada departamento administrativo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones, la ejecución correcta de labores propicia la</p>
---	---

	uniformidad en el trabajo, al referirse a la integración y orientación al personal de nuevo ingreso este facilita su incorporación a las distintas funciones operacionales y respecto a la información básica sirve para la planeación e implantación de reformas administrativas.
--	--

7.3. Clasificación de los manuales

	<ol style="list-style-type: none"> 1. Por su naturaleza o área de aplicación <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Macro administrativos 1.2. Meso administrativos 1.3. micro administrativos 2. Por su contenido <ol style="list-style-type: none"> 2.1. De organización 2.2. De procedimientos 2.3. De historia de la organización 2.4. De políticas 2.5. De contenido múltiple 2.6. De puestos 2.7. De técnicas 2.8. De ventas 2.9. De producción 2.10. De finanzas 2.11. De personal 2.12. De operación 2.13. De sistemas 3. Por su ámbito <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Generales <ol style="list-style-type: none"> 3.1.1. Organización 3.1.2. Procedimientos 3.1.3. políticas 3.2. Específicos <ol style="list-style-type: none"> 3.2.1. Reclutamiento y selección 3.2.2. Auditoría interna 3.2.3. Políticas de personal 3.2.4. Procedimiento de tesorería
--	--

7.3.1. Comentario:


	<p>Los manuales administrativos por su naturaleza o aplicación pueden ser: Macro administrativos (cuando tienen información de dos o más empresas), Meso administrativos (cuando involucran a todo un grupo o sector) y micro administrativos (cuando corresponden a una sola empresa de manera general o específica).</p> <p>Por su contenido: dependen del asunto que se trata y del uso que se piensa darle.</p>
---	---

	Por su ámbito: Generales (información global de una empresa atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal) y específicos (una función operacional específica a tratar, es decir, concentran un tipo de información en particular).
--	--

7.4. Procedimiento para elaborar manuales:

1. Planificación del trabajo
2. Búsqueda de información
3. Análisis de la información
4. Elaboración del manual
5. Validación del manual
6. Autorización del manual
7. Difusión y distribución del manual
8. Revisión y actualización del manual

7.4.1. Comentario:

	<p>Para elaborar un manual administrativo, cualquiera que sea, se deben desarrollar una serie de fases. Estas fases o etapas se explican brevemente a continuación:</p> <p>Planificación del Trabajo. En esta etapa se conforma un grupo de trabajo encargado de la elaboración de los manuales, este puede ser conformado por un representante de cada una de las unidades administrativas de la institución o por un grupo de funcionarios determinado por el jerarca. Se deberá nombrar un coordinador o responsable quién conducirá el trabajo del grupo con el fin de mantener homogeneidad en el contenido y la presentación de la información.</p> <p>También en esta fase se establece cuáles serán las herramientas metodológicas que se utilizarán para obtener la información para elaborar los manuales, así como el tipo de información que se va a requerir y el cronograma de las actividades a desarrollar para la elaboración de los manuales.</p> <p>Búsqueda de la Información. Una vez que se tiene la planificación del trabajo, se comienza a recabar la información necesaria para la elaboración de los manuales, según las herramientas metodológicas establecidas previamente y las técnicas investigativas seleccionadas. La búsqueda de esta información se puede realizar mediante: Investigación documental: trata de buscar todos aquellos documentos impresos o electrónicos en los cuales se obtenga</p>
--	---

	<p>información relevante para la elaboración del manual respectivo, ya sea normativa, estudios técnicos que respalden un proceso de reorganización administrativa, manuales anteriores de procedimientos, informes de labores, manuales de servicio, memorias institucionales, entre otros. Investigación monumental: trata de toda aquella información que no se encuentra escrita en algún documento y ante lo cual se debe recurrir a entrevistas, encuestas, observaciones, test, entre otros, para obtener dicha información por parte de los funcionarios que la conocen.</p> <p>Análisis de la Información. Una vez que se haya obtenido la información necesaria para la elaboración del manual, esta deberá ser organizada y analizada de manera que presente un orden lógico para el desarrollo del manual. Para guiar el proceso de ordenar la información, pueden ser utilizadas las siguientes preguntas: ¿Qué trabajo o actividad se hace?, ¿Quién es el responsable realizarlo? O en determinado caso si no se posee el dato del responsable ¿Quién lo hace?, ¿Cuáles son los medios que posee para hacer el trabajo?, ¿Para qué se realiza el trabajo?, ¿Cómo se ejecuta o realiza el trabajo?, ¿Cuándo o en qué momento se hace?, ¿Por qué se hace? Estas preguntas facilitan el trabajo de análisis de la información y permiten conocer las actividades de la institución, explicar su comportamiento, identificar las relaciones que se presentan entre cada hecho, comprender el funcionamiento de la institución y mantener la secuencia y lógica de la información.</p> <p>Elaboración del Manual. Se establece, en esta fase, el diseño y la presentación que se utilizará para elaborar el manual administrativo, para ello se debe considerar: a) la redacción del documento, analizar a quienes va dirigido el manual, para manejar un vocabulario claro, preciso y comprensible para todos los usuarios del mismo; b) la elaboración de diagramas, ya sea diagramas de flujo, de distribución de espacio físico, estructura organizacional, mapa de procesos, entre otros. Se elaboran según las formas más sencillas. c) el formato, asegurándose de que la información presentada guarde una secuencia lógica, que haya uniformidad de letra, y que su redacción sea comprensible, entre otros aspectos de forma.</p> <p>Validación del Manual.</p>
--	--

	<p>Una vez que se tiene elaborado el manual administrativo, el mismo se debe presentar al jerarca y a los responsables de cada unidad administrativa a que corresponda el manual, para que procedan a validar si la información presentada corresponde con las responsabilidades, atribuciones, funciones y actividades que le corresponde realizar tanto a la Institución; como a la o las unidades administrativas a las que va dirigido el manual.</p> <p>Autorización del Manual. Cuando se cuente con la validación del manual se debe formalizar el mismo. En este punto, el Jerarca Institucional o el responsable de la unidad administrativa correspondiente, deberá autorizar el manual, de manera que se pueda comenzar con la reproducción, difusión y distribución del mismo a nivel institucional en general o de las unidades administrativas correspondientes.</p> <p>Difusión y distribución del Manual. Una vez validado y autorizado un manual, es muy importante que se distribuya el mismo entre las unidades administrativas correspondientes, con el propósito que los funcionarios lo tengan a su disposición, conozcan el documento, y lo utilicen en la práctica. Así también, la versión electrónica del documento podrá ser incorporado al portal electrónico de la Institución, con el fin de proveer a la ciudadanía libre acceso a la información organizacional de la institución.</p> <p>Revisión y Actualización del Manual. Los Manuales son objeto de revisiones periódicas, y por lo tanto, deben ser flexibles a los cambios que se produzcan en la Institución, para ello, se debe mantener un registro de las modificaciones y actualizaciones de los mismos, con el fin de que se mantengan apegados a la realidad institucional. Es importante dejar claro, que no existe un único modelo establecido para realizar un Manual Administrativo, sin embargo, mediante este documento se presentan algunos de los ejemplos utilizados con mayor frecuencia en la práctica. A continuación detallamos algunos de estos ejemplos de manuales, con el contenido básico de cada uno de ellos.</p>
--	---

7.5. Manual de organización:

Los Manuales de Organización por el alcance de su información se pueden clasificar en:

- *Manual General de Organización*: refleja la estructura orgánica de la organización en su totalidad.
- *Manual Específico de Organización*: comprende las funciones y responsabilidades de una unidad administrativa en especial, de acuerdo a la división administrativa que se posea en la Organización.

7.5.1. Comentario:



Objetivos del Manual de Organización: Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:

- Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad organizativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Apoyar a la ejecución correcta de las labores encomendadas a los colaboradores y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas.
- Definir el flujo de información que permita la aplicación del sistema de información y comunicación.
- Permitir realizar la tarea principal de un directivo: organizar, delegar, supervisar y motivar al personal.

Contenido básico del Manual de Organización: El contenido de un Manual de Organización es muy variado y dependerá de la información que la organización considere prudente publicar, la información básica que debe contener este tipo de Manual es la siguiente:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Organización.
- **Introducción:** es la explicación del contenido del Manual: qué es, cómo está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, periodicidad o circunstancias que ameritan su actualización para que siga vigente.
- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al

	<p>elaborar el Manual de Organización. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.</p> <ul style="list-style-type: none">- Antecedentes Históricos: se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes sobre la existencia de la Institución o la unidad administrativa de la que trata el Manual. Se menciona la normativa (leyes, decretos, directrices, entre otros) que crearon y han modificado aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad administrativa es de creación reciente, si la información es confusa, de difícil recopilación o presenta imprecisiones.- Marco Jurídico: en este apartado se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la Institución o de las unidades administrativas comprendidas en ella. Es importante clasificar y analizar los documentos legales vigentes que definan el marco jurídico del cual se deriven las unidades administrativas y sus respectivas funciones. Estos se consideran importantes para verificar, a su vez, si las funciones asignadas se encuentran respaldadas en las bases normativas de la institución.- Misión, Visión, Objetivos y Valores Institucionales: la <i>misión</i> se describe en un breve enunciado que sintetiza los principales propósitos y los valores esenciales que serán conocidos, comprendidos y compartidos por todas los colaboradores que participen en el desarrollo de la organización. La <i>visión</i> es la imagen del futuro que se quiere crear, deberá trascender métodos y técnicas, fijar una meta, ser clara, inspiradora, alentadora, conocida y compartida por los colaboradores de la organización. Los <i>objetivos</i> describen el propósito que pretende alcanzar la institución o unidad administrativa para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución. Los <i>valores</i>, son las concepciones compartidas y consensuadas de lo que es importante, y por lo tanto, deseable, que
--	--


	<p>al ser aceptadas por los miembros de una Institución, influyen en su comportamiento y orientan sus decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none">- Atribuciones: se considerarán las atribuciones conferidas en la Ley o Decreto de Creación y del Reglamento Interno de la misma, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines.- Estructura Orgánica Actual: se refiere a la descripción, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.- Normas y Políticas Generales: Criterio o directriz de acción elegida como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en práctica o ejecutar las estrategias, programas, y proyectos específicos del nivel institucional. Son orientaciones generales que pretenden facilitar la coordinación de las actividades de la Institución para mantener coherencia en la organización y en las decisiones institucionales.- Descripción de Puestos: contempla las actividades inherentes a cada uno de los puestos contenidos en la estructura orgánica autorizada y aprobada, que le permite a la Institución cumplir con sus atribuciones legales.- Glosario de Términos: En este apartado serán definidos aquellos términos que resulten desconocidos al lector y que causen una mala interpretación del contenido.
--	--

	<ul style="list-style-type: none"> - Firmas de autorización: en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan. - Bibliografía: Es la enumeración de libros, revistas, páginas electrónicas u otras fuentes de información utilizadas para la elaboración del documento. Deberá contener al menos los siguientes puntos: nombre del autor(es), título del libro, volumen y edición, lugar de impresión, editorial y fecha, párrafos o títulos consultados. En el caso de páginas electrónicas, deberá escribirse la dirección exacta y agregarle la fecha y hora en que se realizó la consulta.
--	---

7.6. Manual de procedimientos:

<p>En este manual se enfatiza quién debe hacer y cómo debe hacerse alguna actividad. Los manuales de Procedimientos por el alcance de su información se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manual General de Procedimientos:</i> contiene la descripción de los procedimientos de toda la Institución. - <i>Manual Específico de Procedimientos:</i> comprende las actividades a realizarse en una unidad organizacional específica de la Institución, por ejemplo: dirección, departamento, unidad, etc.

7.6.1. Comentario:

	<p>Objetivos del Manual de Procedimientos: Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Es un medio de inducción para los nuevos empleados. _ Brinda dirección a los empleados. _ Comunica los objetivos y metas de la organización. _ Sirve como un conducto de comunicación oficial del gerente administrativo. _ La uniformidad de políticas y procedimientos aseguran los recursos de la organización que serán utilizados hacia el logro de las metas y objetivos institucionales. _ Sirve como un excelente instrumento interno de fiscalización para exigir el cumplimiento de las políticas o procedimientos y controles de la institución. _ Se puede revisar políticas y procedimientos para determinar si ciertas personas o unidades administrativas están necesariamente realizando operaciones que
---	---

	<p>incumben a otra persona o unidad administrativa (duplicidad de funciones).</p> <p>Contenido básico del Manual de Procedimientos</p> <p>La información que integrará el Manual de Procedimientos va a depender de lo que la Institución pretenda mostrar o dar a conocer con este documento, como objetivo de esta Guía se mostrará la información básica que debería contener este tipo de Manual a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none">- Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, nombre de la institución o unidad administrativa, el tipo de manual que se presenta, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Procedimientos, denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma, unidad (es) responsable (s) de su elaboración, revisión y/o autorización.- Introducción: se indica una breve exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación o alcances e importancia de su revisión y actualización.- Objetivo de los procedimientos: es una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.- Alcance de los procedimientos: representa la esfera de acción que cubren los procedimientos.- Responsable (s): en este apartado se indican las unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.- Políticas o Normas de Operación: se incluyen, en esta sección, los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidad de las distintas instancias que participaban en los procedimientos.- Conceptos: se indican las palabras o términos de
--	---


	<p>carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.</p> <ul style="list-style-type: none">- Procedimientos: se realiza la presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo. Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo 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. Se debe indicar el objetivo del procedimiento, la base jurídica, los órganos que intervienen, las políticas y normas de operación.- Diagramas de flujo: se incluye la representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.- Formularios: se adjunta todos los formularios e instructivos empleados para el desarrollo de los procedimientos. Se incluye una muestra de los formularios que se utilizan en el procedimiento y sus respectivas instrucciones de llenado.- Glosario de términos: es la lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Firmas de autorización: en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
--	---

7.7. Manual de funciones:

Un Manual de Funciones es un documento que se prepara en una organización con el fin de delimitar las **responsabilidades y las funciones** de su empleado. En este Manual se agrupan todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación de la Institución o de unidad organizativa específica. Este manual documenta los conocimientos, experiencia y tecnología de la institución, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

7.7.1. Comentario:

	<p>Objetivos del Manual de Funciones: Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Describir con claridad todas las actividades de una organización y distribuir las responsabilidades compartidas. _ Precisar las funciones encomendadas a cada cargo, logrando con ello deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones. _ Propiciar la uniformidad en el trabajo. _ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo evitando repetir instrucciones sobre lo que tiene que hacer cada funcionario. _ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, ya que facilita su incorporación a las diferentes unidades. <p>Contenido básico del Manual de Funciones: Un Manual de Funciones deberá contener al menos la siguiente información básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual de Funciones. - Introducción: es la explicación del contenido del Manual, en este apartado se abordan aspectos relacionados con la forma en que está
---	--


	<p>estructurado, objetivos o propósitos del Manual, su ámbito de aplicación, periodicidad, y hasta las circunstancias que ameritan su actualización, en el orden de mantener su vigencia.</p> <ul style="list-style-type: none">- Objetivo y Alcance: es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual de Funciones. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.- Estructura Organizacional: se refiere a la descripción jerarquizada de las unidades organizativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo.- Descripción básica del puesto: el formato se encabeza describiendo el nombre del puesto, la ubicación orgánica a la que pertenece, la indicación que quién es el superior inmediato y si posee alguna responsabilidad sobre otros funcionarios.- Objetivo estratégico del puesto: se refiere a la actividad genérica que define el grupo de funciones, actividades y responsabilidades, por las cuales se hace necesario la existencia de un cargo en la estructura de la institución.- Relaciones del puesto: en este apartado se tomo como referencia la ubicación de un puesto en la estructura organizacional, para determinar con que otros funcionarios o unidades administrativas debe de interactuar para dar cumplimiento a sus funciones y responsabilidades asignadas.- Funciones generales y específicas: en este ítem se deben incluir brevemente cada una de las funciones y responsabilidades básicas, que describan adecuadamente los límites y la esencia del cargo. En esta descripción de funciones
--	--

	<p>básicas no debe caerse en detalles de “como hacer para cumplir con las funciones”, ya que este tema debe ser tratado con más profundidad en el Manual de Procedimientos. Se debe realizar una enunciación de funciones para cada unidad organizativa que integra la Institución.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perfil del puesto: en este punto se debe hacer referencia a las características esenciales que debe reunir un funcionario para desempeñar el puesto de manera eficiente. - Firmas de autorización: en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
--	--

7.8. Manual de políticas:

<p>Los Manuales de Políticas por el alcance de su información se clasifican en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Manuales Generales de Políticas:</i> abarcan a toda la Institución, incluye como elemento primario todas aquellas disposiciones generales, las cuales las establece cada unidad administrativa a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional. - <i>Manuales específicos de Políticas:</i> se ocupan de una función operacional o una unidad administrativa en particular.
--

7.8.1. Comentario:

	<p>El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales. Toda política debe estar orientada hacia el objetivo primario o razón de ser de la institución. Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.</p> <p>Objetivos del Manual de Políticas: Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada organización. _ Precisar expresiones generales para llevar a cabo
---	---


	<p>acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.</p> <ul style="list-style-type: none">_ Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio._ Ser instrumento útil para la orientación e información de los funcionarios._ Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones. <p>Contenido básico del Manual de Políticas: Un Manual de Políticas deberá contener al menos la siguiente información básica:</p> <ul style="list-style-type: none">- Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.- Introducción: se constituye en la explicación del contenido del Manual, cómo se encuentra estructurado, determina sus objetivos o propósitos, su ámbito de aplicación, y la periodicidad o circunstancias que ameritan las actualizaciones que aseguren su vigencia.- Objetivo y Alcance: es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.- Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones.- Declaraciones de Política: en este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate. Se indica, de esta forma, el propósito, la definición, el contenido y el responsable de observar el
--	--

	<p>cumplimiento de cada una de las políticas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Firmas de autorización: en este apartado se Indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
--	---

7.9. Manual de estructura:

El Manual de Estructuras contiene informaciones generales sobre la **división del trabajo**, así como de la **integración y relaciones** existentes entre las distintas unidades organizativas de una Institución. La estructura organizativa de una Institución se representa gráficamente por medio de un organigrama, en el cual se pueden visualizar los distintos niveles jerárquicos y las líneas de comunicación formales entre las unidades organizacionales.

7.9.1. Comentario:

	<p>Objetivos del Manual de Estructura: Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> _ Esquematizar los puestos, relaciones y funciones para presentar una visión de conjunto de la organización, o sea, la organización como un sistema. _ Brinda dirección a los funcionarios. _ Comunica los objetivos y metas de la organización. _ Servir como orientación a los colaboradores de nuevo ingreso, para facilitar su incorporación a las diferentes unidades organizativas. <p>Contenido básico del Manual de Estructura: Un Manual de Estructura deberá contener al menos la siguiente información básica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Portada: en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual. - Introducción: es la explicación del contenido del Manual: qué es, cómo está estructurado, objetivos o propósitos del Manual, ámbito de aplicación, periodicidad o circunstancias que ameritan su actualización para que siga vigente. - Objetivo y Alcance: es la intención o propósito
--	---

	<p>que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura Orgánica Actual: se refiere a la descripción ordenada por jerarquía de las unidades administrativas de una institución. La descripción de la estructura orgánica debe coincidir con su representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente a la denominación de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico. Se deberá representar en primer lugar las áreas sustantivas y posteriormente las áreas de apoyo. - Organigrama General: es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja en forma esquemática la posición de los órganos que la conforman, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y líneas de autoridad; así como sus respectivas relaciones. - Organigramas Parciales: es la representación gráfica de la estructura orgánica de cada unidad administrativa que conforma la institución (direcciones, departamentos, unidades, entre otras). Se puede incluir los objetivos generales de cada unidad administrativa, la autoridad y la responsabilidad inherente. - Firmas de autorización: en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.
--	--

7.10. Manual de puestos:

El Manual de Puestos documenta información ordenada y específica sobre **la ubicación, descripción de funciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y características** necesarias para que cada puesto dentro de la organización sea desempeñado de la mejor forma. Este tipo de Manual es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos.

7.10.1. Comentario:



Objetivos del Manual de Puestos: Los objetivos que persigue este tipo de manual son los siguientes:


- _ Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa estableciendo las líneas de autoridad en sus distintos niveles.
- _ Establecer una descripción clara y concisa del puesto para que los funcionarios tengan una visión oportuna y objetiva de sus funciones.
- _ Determinar los perfiles de puestos, conforme a las funciones obtenidas en el formato de descripción de los mismos, con objeto de que contribuya a normar criterios para la toma de decisiones dentro de la planeación del desarrollo profesional de los empleados
- _ Adecuar las políticas de selección de personal, inducción al puesto y capacitación de personal.
- _ Mejorar la funcionalidad de las actividades administrativas de la institución.
- _ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación al puesto asignado.

Contenido básico del Manual de Puestos: Un Manual de Puestos deberá contener al menos la siguiente información básica:

- **Portada:** en dicha sección se debe incorporar el logotipo de la institución, el tipo de manual que se presenta, nombre de la institución o unidad administrativa, la fecha y el lugar de elaboración del Manual.
- **Introducción:** es la explicación del contenido del Manual, donde se incluye cómo está estructurado, objetivos o propósitos, ámbito de aplicación, y periodicidad o circunstancias que ameritan que el manual deba actualizarse para mantenerse vigente.
- **Objetivo y Alcance:** es la intención o propósito que tiene la Institución o unidad administrativa al elaborar el Manual. En el alcance se indican las unidades administrativas en las que aplican las disposiciones contenidas en el documento.
- **Descripción de puestos de trabajo:** abarca información en relación con a) la identificación

	<p>del puesto de trabajo; b) nombre del puesto; c) unidad administrativa en la cual se desempeña; d) codificación del puesto; e) descripción genérica (objetivo); f) listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto; g) periodicidad de cada una de esas funciones (diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.); h) requisitos del ocupante del puesto o perfil del ocupante, tales como: nivel académico, habilidades y destrezas, conocimientos técnicos y/o específicos, i) requisitos legales.</p> <p>- Firmas de autorización: en este apartado se indica el nombre, cargo y firma de los titulares de la Institución que autorizan el manual, así como de las unidades administrativas que los elaboran y revisan.</p>
--	--

7.11. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, Análisis, diseño y estructura. Enrique Benjamín Franklin.• COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, tercera edición, Joaquín Rodríguez Valencia• GUIA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS, Ministerio de planificación nacional y política económica MIDEPLAN, mayo 2009
--	--

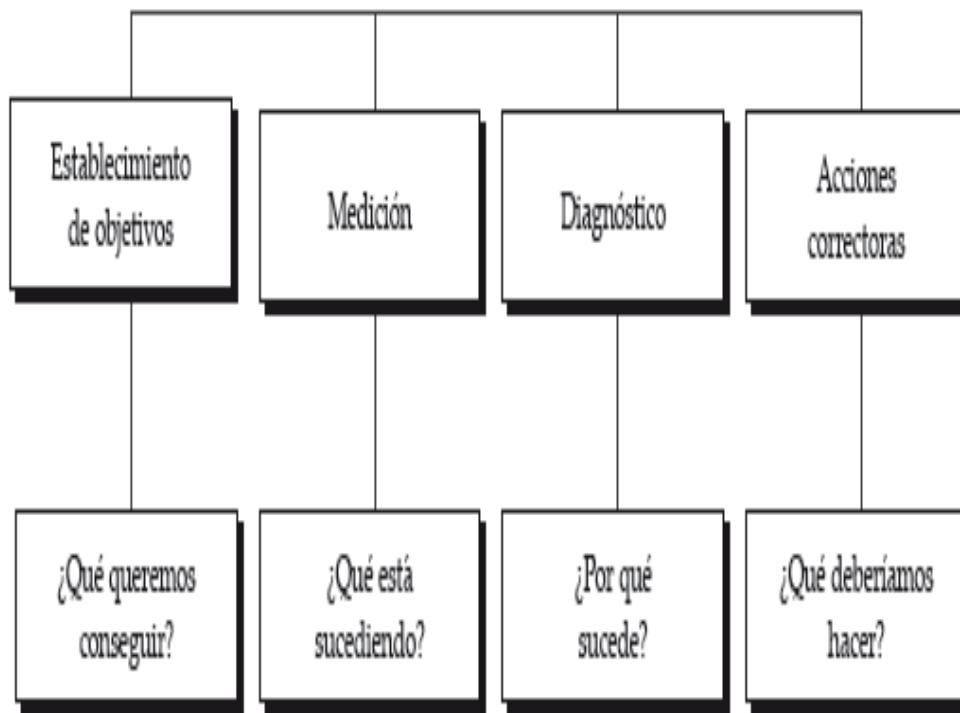
ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:
TEMA: MANUALES ADMINISTRATIVOS

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:		
	25%	50%	75%	100%			
1. DEFINIR QUE ES UN MANUAL							
2. DESCRIBIR LOS OBJETIVOS DE LOS MANUALES							
3. DESARROLLAR UN CUADRO SINOPTICO DE LA CLASIFICACION DE LOS MANUALES							
4. DESARROLLAR EL PROCEDIMIENTO GENERAL PARA ELABORAR MANUALES							
5. DESARROLLAR UN MANUAL DE ORGANIZACION							
6. DESARROLLAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS							
7. DESARROLLAR UN MANUAL DE FUNCIONES							
8. DESARROLLAR UN MANUAL DE POLITICAS							
9. DESARROLLAR UN MANUAL DE ESTRUCTURA							
10. DESARROLLAR UN MANUAL DE PUESTOS							
<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 150px;">Observaciones:</td> <td></td> </tr> </table>						Observaciones:	
Observaciones:							

Hagas lo que hagas en tu estudio y trabajo.....hazlo con calidad.

8. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO (DA)


La competencia a lograr es que se recuerde ÉL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO: como un análisis racional y sistemático de las funciones principales de una empresa, con el fin de detectar los problemas que producen situaciones críticas dentro de la misma, así como las causas que los generan y estar en la capacidad de plantear posibles soluciones.



8.1. Importancia del diagnostico administrativo:

Examinar la situación actual de la empresa


8.1.1. Comentario:

	<p>La IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO: Radica en el hecho que independientemente de su naturaleza y magnitud, las empresas se encuentran con la necesidad de examinar si situación actual, para adaptarse a nuevas situaciones de éxito o tratar de superar períodos críticos de funcionamiento o eficiencia.</p>
---	--

8.2. Componentes del diagnostico administrativo:

1. Problema
2. oportunidad
3. causas


8.2.1. Comentario:

	<p>COMPONENTES ESENCIALES DEL DIAGNÓSTICO:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Exposición del problema o identificación de la oportunidad en función de la magnitud de la dificultad existente, entre lo que se busca y lo que realmente se puede obtener.2. Descubrimiento de la causa fundamental del obstáculo que se interponga. Caso de las causas superficiales a las fundamentales.
---	---

8.3. Necesidad del diagnostico administrativo:

- En tiempos buenos
- En tiempos malos

8.3.1. Comentario:


	<p>NECESIDAD DEL DIAGNOSTICO: Las empresas en general se encuentran con la necesidad de examinar su situación, es decir, es necesario realizar un análisis en detalle de los problemas que frenan el desarrollo de la empresa y sus causas, para lo cual se debe tomar en cuenta lo que ocurrió en el pasado y compararlo con el presente.</p> <p>Al existir una situación delicada se puede detectar las principales causas de los problemas, encontrar soluciones e implementarlas con eficiencia. En todos los casos es necesario examinar la situación, detectar las verdaderas causas de los problemas, evaluar la importancia de cada uno y encontrar o seleccionar las soluciones adecuadas.</p> <p>El método a utilizar puede ser diferente, pero, en todos los casos se trata de realizar un análisis sistemático e integral de los problemas, sus causas y posibles soluciones, análisis al que podemos llamar DIAGNOSTICO</p>
---	--

	DE EMPRESA, el cual debe hacerse en forma metódica y abarcando la totalidad de la empresa.
--	--

8.4. Campo de aplicación del diagnostico administrativo:

<ul style="list-style-type: none">○ Empresas pequeñas,○ Empresas medianas○ Empresas grandes


8.4.1. Comentario:

	<p>CAMPO DE APLICACIÓN DEL DIAGNOSTICO: En las empresas pequeñas, medianas o grandes, es decir, todas pueden ser objeto de un Diagnostico Sistemático e Integral. De acuerdo a su magnitud, los análisis pueden ser:</p> <ul style="list-style-type: none">♣ Análisis Parcial: Cuando éste se circunscribe a una división o departamento.♣ Análisis Funcional: El que abarca el proceso productivo, la administración en general y financiera, las actividades comerciales y las relaciones industriales, (toda la empresa).
---	--

8.5. Tipo de análisis del diagnostico administrativo:

<ol style="list-style-type: none">1. Análisis sistemático2. Análisis integral3. Análisis periódico
--

8.5.1. Comentario:


	<p>TIPOS DE ANALISIS: (Sistemático, integral y periódico).</p> <ul style="list-style-type: none">♣ Análisis Sistemático: La empresa se debe analizar utilizando cierto enfoque. Debe existir una forma de recoger la información, una forma para procesarla y analizarla, un cierto criterio para obtener conclusiones, para adoptar las soluciones adecuadas; en síntesis un cierto sistema para hacerlo, (no se debe hacer en forma intuitiva, ni enfocar parcialmente la empresa).♣ Análisis Integral: Este enfoque abarca todos los aspectos de la actividad empresarial, es decir, la empresa se somete a un examen para detectar causas reales de los problemas, primero analizar la situación económica-financiera, el estado de la
---	--

	<p>organización, averiguar la rentabilidad, liquidez y costos. Analizar organigramas, funciones, comunicaciones, en resumen abarcar el área productiva, administrativa y comercial.</p> <p>♣ Análisis Periódico: Es aquel que se efectúa en forma periódica, a intervalos regulares se repite y nos muestra el resultado alcanzado.</p>
--	---

8.6. Ejecución del diagnóstico administrativo:

<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajo en equipo 2. Recopilación de la información 3. Plan de acción
--

8.6.1. Comentario:

	<p>EJECUCION DEL DIAGNOSTICO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ♣ Trabajo en equipo: Cuando participa el empresario, sus colaboradores y el consultor en la ejecución del diagnóstico, el empresario especificará los productos y las actividades a que se dedica la empresa, realizando un listado de problemas (auto diagnóstico). ♣ Recopilación de información: Etapa clave. Información en forma directa: Es la que se necesita y no se tiene, no existe y debe crearse, es decir, recogerse en forma directa. Información externa: Es la existente en la empresa y sirve de marco de referencia (da las características, posibilidades y la situación del medio en que se mueve la empresa), esta puede ser registrada, y que se tiene sobre la base de experiencia. Al hablar de calidad de información se trata que ésta sea correcta. ♣ Plan de acción: La experiencia del analista adquiere en esta etapa una gran importancia, es el factor más importante y determinante en la adopción de soluciones adecuadas. <p>El diagnóstico esboza posibles soluciones pero habrá que estudiarlas en detalle, preparar la implantación y proceder a hacerla. El diagnóstico solo traza el camino a seguir, el alcance de los trabajos a realizar, el costo, el tiempo que implica y los posibles resultados.</p> <p>En resumen el producto final del diagnóstico es el Plan</p>
---	---

de Acción.

8.7. Tipos de análisis del diagnóstico administrativo :

- Análisis estructural: conjunto de unidades
- Análisis funcional: cumplimiento de deberes, obligaciones
- Análisis procedimental: procedimientos y procesos
- Análisis de facultades: derecho para hacer algo
- Análisis de relaciones: formas de comunicación.

8.7.1. Comentario:



Diagnóstico administrativo: Surge como una necesidad de resolver problemas que ocasionan crisis en una empresa, como un nuevo producto, mejorar un proceso, dar una rápida respuesta, o cualquier cosa que les afecte. El diagnóstico puede utilizar varias herramientas para su ejecución: como los cuestionarios, entrevistas, observación directa, estudio documental, entre otros.

El diagnóstico administrativo, “Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental detectar las causas y consecuencias que dentro de los problemas de organización y funcionamiento afecta o se intuyen que afectan a la empresa, con el objeto de encontrar las alternativas de solución tomando en cuenta los recursos disponibles”.

Las características principales del diagnóstico administrativo son las siguientes: es un estudio integral, sistemático y de análisis periódico. La determinación de la situación actual de cualquier problema encontrado comprende cinco grandes apartados:


Análisis estructural: “Es el estudio específico de cada área de la Unidad Administrativa, su conformación, los recursos asignados, etc.” Para realizar este análisis efectivamente es necesario tomar en cuenta varios aspectos como la siguiente secuencia de actividades: Definir la estructura orgánica normada, real actual del área de estudio, conocer la nomenclatura del área, los objetivos, niveles jerárquicos, cantidad de recursos, definir tipo de autoridad, entre otros.

Análisis funcional: “Es el estudio de las funciones asignadas a la unidad administrativa y de cada órgano que la integra, como conjunto de atribuciones y

	<p>obligaciones que tiene que cumplir en el desempeño de su trabajo”.</p> <p>Análisis procedimental: “Es el estudio de la secuencia de actividades que desarrolla cada órgano de la unidad administrativa en estudio”. Para su realización es importante seguir las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none">• “Identificar el proceso general del área en estudio, de acuerdo a su nivel jerárquico.• Establecer la forma de seguimiento del proceso: integral, continua, de traslapa o de corte.• Determinar si el proceso corresponde a la función o funciones descritas”. <p>Análisis de facultades: “Es el estudio detallado de las aptitudes o de los derechos concedidos para hacer algo”. Debe tomarse en cuenta lo siguiente: facultad de cada órgano, si están normadas o no, determinar quién cómo y cuándo fueron delegadas esas facultades, definir si éstas corresponden a las funciones que desarrolla cada órgano y su nivel jerárquico y el ámbito de responsabilidad de las facultades delegadas.</p> <p>Análisis de relaciones: “Es el estudio de las líneas de conexión o comunicación, que guardan los órganos de la unidad administrativa en estudio”. Se debe continuar el siguiente procedimiento: Definir las relaciones que corresponden a cada órgano, establecer la normatividad de las mismas, la correspondencia de las relaciones de cada órgano, con funciones que desempeñan y su nivel jerárquico y distinguir la duplicidad, traslape u omisión de relaciones por órgano.</p> <p>Análisis organizacional o administrativo: “Es la fase del diagnóstico administrativo que sirve para comparar los hechos determinados y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de relacionar los puntos que afectan negativamente a la dependencia o unidad administrativa.” En cuanto al análisis organizacional se deben de realizar varias actividades que confrontan los resultados del diagnóstico realizado con los parámetros organizacionales establecidos al inicio, siendo estas las siguientes: “a) Verificar el tramo de control de cada órgano, b) Analizar la cadena de mando de la dependencia, c) Determinar los niveles jerárquicos establecidos, d) Estudiar los criterios de organización, e)</p>
--	---

	<p>indicar la forma de consecución de objetivos respecto a las funciones desarrolladas, f) El tipo de correspondencia funcional, g) La correspondencia entre objetivos, h) Analizar la continuidad en los procesos, i) Relacionar la correspondencia de los procesos respecto a las funciones, j) Determinar la correspondencia de las relaciones y la naturaleza de los órganos, k) Comprobar la normativa de las relaciones, l) Analizar la correspondencia de las relaciones con los niveles jerárquicos, m) Analizar la duplicidad de relaciones, n) Indicar el porqué de la omisión de relaciones, o) Indicar la correspondencia de Facultades con el nivel jerárquico y p) Estudiar la normatividad de las Facultades.</p>
--	--

8.8. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none">• ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Wehrich.• ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce.• ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins.• PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin• IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
--	--

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:
TEMA: DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. DEFINIR Y EXPLICAR LA IMPORTANCIA DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO					
2. ENUMERAR LOS COMPONENTES Y LA NECESIDAD DE REALIZAR UN DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO					
3. INDICAR Y EXPLICAR COMO PUEDE SER EL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE ACUERDO A SU MAGNITUD					
4. ENUMERAR Y EXPLICAR LOS TIPOS DE ANALISIS DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO					
5. ENUMERAR Y EXPLICAR EL PROCESO (PASOS) DEL DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO					

Observaciones:

Hagas lo que hagas en tu estudio o trabajo.....hazlo con calidad.

9. AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

La competencia a lograr en esta unidad es repasar los pasos para desarrollar una AUDITORIA ADMINISTRATIVA.



9.1. Concepto de Auditoria Administrativa

“Auditoria Administrativa es la técnica que tiene el objeto de revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa”. José Antonia Fernández Arena.

“La auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de

operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”. Roberto Macías Pineda.

9.1.1. Comentario:



Auditoria Administrativa: Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes y programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes y asegurar si la organización los está cumpliendo y respetando.

Distintos autores y estudiosos de la Auditoria han realizado su propia definición de Auditoria Administrativa. Veamos algunas de éstas:

Norbeck: “La Auditoria administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”.

William P. Leonard: “La Auditoria administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”.

Instituto Americano de la Administración: “Cualquier empresa, de cualquier índole, tiene áreas generales sujetas a investigación que permiten obtener una evaluación de la administración”.

Análisis de la Excelencia de la Revista Fortune: “Apreciación de los ocho atributos principales que permiten valorar la reputación de una empresa”.

Auditoria del Control de la Calidad Total: “Seguimiento del proceso de control de la calidad; con un diagnóstico que busca las fallas en la calidad y su corrección.”.

Análisis Factorial del Banco de México: “Una investigación concisa de investigación industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad.


José Antonio Fernández Arena: “La Auditoria

	<p>administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales; con base en los niveles jerárquicos de la empresa; en cuanto a su estructura y la participación individual de los integrantes de la institución”.</p> <p>E. Hefferon: “Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”.</p> <p>Chapman y Alonso: “Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”.</p>
--	---

9.2. Metodología de Auditoría Administrativa:

<ul style="list-style-type: none">• Precisión del objetivo de la auditoría• Estudio General• Análisis de la función a auditar• Estudio de valuación de control interno

9.2.1. Comentario:


	<p>METODOLIGIA: Existen muchas opiniones y corrientes en cuanto a cuál es la metodología a seguir en un trabajo de auditoría interna en sus tres tipos; corrientes y opiniones todas dignas de respeto y aceptación atendiendo al particular punto de vista del proponente y auditor que la ejecuta. La metodología propuesta por el que esto escribe contempla las siguientes etapas en la propia secuencia:</p> <p>1°.Precisión del objetivo de la Auditoría. Requerir al solicitante o a quien ordena un trabajo de auditoría interna objetivos claros y precisos de lo que se busca o espera de la intervención. Objetivos ambiguos o difusos provocaran incertidumbre en el auditor, no precisar alcance, dificultad en la Planeación del trabajo, no saber a dónde o a que meta llegar. Solicitante y auditor deben saber exactamente que quiere o esperan de la auditoria. El peor error que puede cometer un auditor es presentar un informe sobre algo que no era lo que esperaba el solicitante de la auditoria.</p> <p>2°.Estudio General: Apreciación sobre la fisonomía o características generales de la empresa, de sus estados</p>
---	---

	<p>financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias. Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor, que basado en su preparación y experiencia podrá obtener de los datos o informaciones originales de la empresa que va a examinar, situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial... Esta técnica sirve de orientación para la aplicación de otras técnicas por lo que generalmente, deberá aplicarse antes de cualquier otra. "El estudio general deberá aplicarse con mucho cuidado diligencia, por lo que es recomendable que su aplicación la lleve a cabo un auditor con preparación, experiencia y madurez, para asegurar un juicio profesional, sólido y amplio".</p> <p>3°.Análisis de la Función a Auditar. Llevar a cabo un análisis específico (en lo que sea aplicable) de la unidad administrativa, actividad o función a auditar (para efectos prácticos llámese función auditar. Este análisis incluirá, enunciativamente: evaluación en su estructura organizacional, de puestos y /o actividades principales contemplados en la estructura, costo-hombre de cada actividad de la función sujeta a auditoria, cuadro de distribución, costo- cargas de trabajo, análisis de procedimientos de operaciones, análisis de formas de papelería en uso, análisis de archivos y análisis de sistemas de información.</p> <p>4° Estudio de valuación de control interno. Llevar a cabo un estudio y evaluación del control interno imperante o establecido en la función sujeta a auditoria.</p>
--	---

9.3. Levantamiento de la información:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Entrevista • Observación de campo • Obtención de evidencia documental |
|---|

9.3.1. Comentario:

	<p>LEVANTAMIENTO DE INFORMACION: Por levantamiento de información se entenderá las actividades q lleva a cabo el auditor administrativo, operacional o financiero para allegarse de elementos base para conocer la unidad administrativa, actividad o función sujeta a su intervención, para estudiar y evaluar su comportamiento y desempeño; y para sustentar la aplicación de sus pruebas de auditoría (acudir a lo contemplado en las etapas 2, 3 y 4 de la metodología de la auditoria</p>
---	--


	<p>administrativa, operacional o financiera tratadas en párrafos que anteceden. a) Técnicas para el levantamiento de información.</p> <p>1.- Entrevista: Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas. Cualquier cuestionamiento, búsqueda, prueba o examen, requiere de cierta dosis de preparación anticipada, a efecto de evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo. La tarea del auditor al efectuar una entrevista, es obtener información suficiente y digna de confianza, lo cual no siempre es tarea fácil. Hay personas siempre dispuestas a proporcionar toda clase de informes pero en cambio hay otras que dudan y en ocasiones se muestran escépticas. Puede presentarse una actitud de resistencia y temor a suministrar datos, porque el individuo piensa que más tarde pueden ser utilizados en contra suya o que su jefe le haga objeto de duros reproches. Así mismo, suele temerse que la divulgación de los informes le cueste su trabajo a quien los da.</p> <p>2.- Observaciones de campo: Observación como técnica de auditoría, es la presencia física del auditor para observar cómo se realizan ciertas operaciones u hechos. El auditor se cerciora de la forma como se realizan las operaciones dándose cuenta ocularmente de la forma como el personal de la entidad la realiza. Como ejemplo de esta técnica se tiene observando cómo se atiende a un cliente, como le entregan la mercancía, como le cobran; como se toman inventarios físicos, como se comporta el personal cuando su jefe no este, etcétera.</p> <p>3.- Obtención de evidencia documental: Esta técnica de levantamiento de información corre de manera paralela o simultánea cuando se esta entrevistando u observando, es conveniente y necesario que el auditor se allegue de información documental que soporte las aseveraciones hechas por sus entrevistados, al igual que debe soportar el resultado de sus observaciones. El criterio o política de auditoría a seguir en materia de evidencia documental es que todos los hallazgos, comentarios o conclusiones de la auditoría siempre deberán estar apoyados en evidencia documental o testimonial (actas administrativas) que habrán de formar parte de los papeles de trabajo del auditor. Una conclusión de auditoría sin soporte dejara</p>
--	--

entre dicho la calidad personal y profesional del auditor.

9.4. Papeles de trabajo de la Auditoría Administrativa:

- Propósito
- Contenido
- Técnicas de preparación
- Procesos de revisión

9.4.1. Comentario:

	<p>PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO: Los papeles de trabajo que documentan la auditoría deben ser preparados por el auditor y revisados por el responsable del departamento de auditoría interna. Estos papeles contendrán la información recopilada y los análisis y bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar (“PROPÓSITO, CONTENIDO, TÉCNICAS DE PREPARACIÓN, PROCESOS DE REVISIÓN, PROPIEDAD, CUSTODIA Y ACTUALIZACION”).</p> <p>1.- Propósito: Los papeles de trabajo de auditoría generalmente sirven para:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Proporcionar la evidencia principal que respalden los hallazgos de los auditores internos.○ Auxiliar en la planeación, desarrollo y supervisión de las auditorías.○ Documentar si fueron logrados los objetivos de auditoría.○ Facilitar la supervisión por parte de otros auditores o revisores.○ Proporcionar bases para evaluar la calidad del grupo de auditoría interna○ Auxiliar en el desarrollo profesional del grupo de auditores internos.○ Apoyar el cumplimiento por parte del grupo de auditoría interna, de la norma para la práctica profesional de auditoría interna. <p>2. Contenido: La organización, el diseño y el contenido de los papeles de trabajo de auditoría dependerán de la naturaleza y tipo de auditoría (administrativa, operacional o financiera) que se pretenda realizar. Además deberán documentar fehacientemente los</p>
---	--


	<p>siguientes aspectos del proceso de auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Planeación.○ Examen y evaluación respecto así se considera que el sistema de control interno es adecuado y efectivo.○ Las técnicas y procedimientos de auditoría aplicada, la información obtenida y las conclusiones alcanzadas.○ Supervisión y revisión.○ Informes generales.○ Seguimientos a los informes de auditoría <p>Los papeles de trabajo de auditoría deben estar completos e incluir el soporte adecuado sobre las conclusiones de auditoría a que se hayan llegado.</p> <p>Entre otras condiciones, los papeles de trabajo de auditoría incluirán:</p> <ul style="list-style-type: none">○ Documentos relativos a la planeación así como los programas y cuestionarios de auditoría.○ Método aplicado, con su correspondiente documental o cuestionario, referente al estudio y evaluación del control interno; diagramas de flujo, descripciones o narrativas; y evidencia competente y suficiente sobre las pruebas de auditoría efectuadas.○ Notas y memorandos resultados de las entrevistas.○ Información relativa a la estructura organizacional así como descripción de puestos y / o actividades principales, estudios de costos y actividades o funciones.○ Información relativa a análisis de procedimientos de operación, análisis de formas de papelería en uso, análisis de archivos y análisis de los sistemas de información.○ cedula de auditoría hojas de trabajo discos etc. Si los papeles de trabajo de auditoría están constituidos por elementos diferentes a cedulas de auditoría se debe considerar la posibilidad de generar copias de soporte. <p>3.- Técnicas de preparación: El director de auditoría interna debe establecer políticas relativas a los tipos de</p>
--	---

	<p>expedientes que deben mantenerse como papeles de trabajo de auditoría, papelería que debe utilizarse, índices y otros aspectos similares. La uniformidad sobre los papeles de trabajo de auditoría, como es la utilización de cuestionarios y programas, contribuirá a mejorar la eficiencia de auditoría y a facilitar la delegación de trabajo de auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Cada papel de trabajo de auditoría debe contener un encabezado que usualmente comprenderá el nombre de la organización o entidad, función sujeta a auditoría, título u objetivo del papel de trabajo, y fecha o periodo que abarca la auditoría.○ Cada papel de trabajo de auditoría debe ser firmado o iniciado, además de fechado, por el auditor interno.○ Cada papel de trabajo de auditoría debe contener un índice o número de referencia, así como las marcas de auditoría utilizadas u significado. <p>4. Proceso de revisión: Todos los papeles de trabajo deben ser revisados para garantizar que soportan en forma adecuada el informe de auditoría que se utilizaron todos los procedimientos de auditoría que se consideraron necesarios. Otras técnicas de revisión que producen evidencia sobre el trabajo de supervisión incluyen el cumplimiento de una lista de pruebas sobre los papeles de trabajo, o bien de la preparación de un reporte o memorando que detalle la naturaleza, el alcance y los resultados de la revisión. Los supervisores pueden formular un reporte escrito o notas de revisión (también llamadas relación de pendientes) sobre preguntas o dudas que hubieren surgido en el curso de la revisión. Al hacer las aclaraciones sobre los reportes o notas de revisión se tendrá especial cuidado en comprobar que los papeles de trabajo contienen suficiente evidencia que ha quedado resuelto las dudas y preguntas surgidas en el proceso de revisión.</p>
--	--

9.5. Verificación de la información:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">○ Propiedad○ Custodia○ actualización |
|--|


9.5.1. Comentario:

	<p>VERIFICACION DE LA INFORMACION: (Propiedad, Custodia Y Actualización.) Esta etapa de la auditoría Interna administrativa, operacional o financiera consiste en verificar la cantidad, calidad, veracidad y procedencia de la información recopilada base para ser verificad y/o auditada. La verificación se puede llevar a cabo en dos vertientes:</p> <p>a) Verificación sobre la marcha: La metodología para la ejecución de la auditoria administrativa, operacional o financiera comprende cuatro etapas iniciales que se ocupan fundamentalmente de recopilar información: precisión del objetivo de auditoría, estudio general, análisis de la función a auditar, y estudio y evaluación del control interno. Dicha información, si las circunstancias y las condiciones lo permiten, puede ser verificada en el momento en que se hace del conocimiento del auditor; si el resultado de tal verificación preliminar o si no es posible llevar a cabo tal verificación, se infiere en la necesidad de profundizar en el procedimiento el auditor tomara conocimiento de tal necesidad para que sea cubierta durante la aplicación de pruebas de auditoría.</p> <p>b) verificación vía pruebas de auditoría: la necesidad de verificar tal información obtenida pasara a ser incorporada en el programa de auditoría que corresponda para su revisión formal y aplicación de las técnicas o procedimientos de auditoría que el auditor juzgue necesarias y adecuadas a las circunstancias.</p>
---	--

9.6. Evaluación:

- Evaluación del objetivo de su intervención
- Análisis de la función a auditar
- Evaluó el control interno
- Verifico la información recopilada


9.6.1. Comentario:

	<p>EVALUACIÓN: Al llegar a este punto del desarrollo de la auditoria, el auditor interno previamente ya preciso el objetivo de su intervención, llevo a cabo un estudio general de la entidad sujeta a auditoria, hizo un análisis de la función a auditar, efectuó un estudio y evaluación del control interno y verifico la información recopilada, bien sea como la fue obteniendo o aplicando pruebas de auditoría. Ahora toca evaluar ese cúmulo de información y resultados alcanzados.</p>
---	--

9.7. Diagnostico o informe:

- Vocabulario acorde al solicitante


9.7.1. Comentario:

	<p>DIAGNOSTICO O INFORME: El informe no es, más que una redacción concreta, objetiva, sin ambigüedades, y que este redactada con vocabulario adecuado y acorde para el lector. Cabe destacar que como toda redacción y /o investigación deberá llevar un proceso metodológico, ordenado y cumpliendo con todas las partes estructuradas de un trabajo de investigación, el cual debe incluir modelos, ejemplos (si los hubiese) programas de seguimiento, presupuestos, etc.</p>
---	--

9.8. Seguimiento:

- Responsabilidad
- Actividades de seguimiento
- Programas de seguimiento
- Acciones correctivas


9.8.1. Comentario:

	<p>Seguimiento implica:</p> <ul style="list-style-type: none">○ la responsabilidad de seguimiento debe ser definida en el escrito o manual que fija la autoridad al grupo de auditoría interna○ las actividades del seguimiento deberán ser incluidas en el plan de trabajo del grupo de auditoría interna○ Se habrán de diseñar programas específicos de seguimiento a fin de asegurar la cobertura de todo el proceso.○ La administración es responsable de tomar las acciones correctivas sobre hallazgos u observaciones de auditoría reportadas.
---	--

9.9. Propósito e importancia de la auditoria administrativa:

- Propósito
- importancia

9.9.1. Comentario:

	<p>La Auditoria administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a</p>
---	--


	<p>descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.</p> <p>En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización. Esto se logra a través de la Auditoría administrativa, que se puede llevar a cabo por diferentes métodos, algunos de los cuales se verán más adelante en esta materia.</p> <p>Con el desarrollo de la tecnología y de la informática, también es necesario evaluar lo adecuado de la información administrativa que se provee a la alta dirección para la planeación (estratégica y operacional), la organización, la toma de decisiones, el control y demás funciones administrativas de alto nivel.</p> <p>Cualquier tipo de organización, sea pública o privada, grande, mediana o pequeña tiene la necesidad de examinar su situación, para saber si los sistemas bajo los cuales trabaja son los óptimos de acuerdo a su realidad. Mediante la Auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.</p> <p>La globalización está obligando a cada vez más empresas a evaluar no solamente los factores internos de la misma, sino también los externos: factores económicos, políticos, comerciales, ambientales, etc., por los cuales se ven afectadas. Este análisis y evaluación de factores tanto internos como externos debe hacerse de manera sistemática e integral, abarcando la totalidad de la empresa si se quiere mejorar realmente la organización.</p> <p>En la mayoría de las empresas se lleva a cabo un mantenimiento preventivo de las instalaciones y maquinaria para su óptimo funcionamiento y para evitar los costosos paros en producción o reparaciones mayores. De la misma manera, se deben tomar medidas preventivas en la parte administrativa de la empresa para conservar la salud del organismo administrativo y evitar prácticas ineficientes, mejorar los métodos y desempeño administrativo y como consecuencia, disminuir los costos.</p>
--	---

	<p>La Auditoría administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería, entre otros.</p>
--	---

9.10. Clasificación de la auditoría administrativa:


- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">○ Auditoría financiera○ Auditoría de operaciones○ Auditoría administrativa○ Auditoría de funcionamiento○ Auditoría social |
|---|

9.10.1. Comentario:

	<p>La Auditoría administrativa de acuerdo a su clasificación puede ser financiera, de operaciones, administrativa, de funcionamiento y social, además se puede enfocar al análisis de las distintas áreas funcionales de la empresa. En este sentido la Auditoría administrativa se puede aplicar a las siguientes partes:</p> <ul style="list-style-type: none">• Evaluación de la planeación de la empresa. Es una de las partes centrales de la Auditoría administrativa que permite precisar las deficiencias administrativas y operativas en la planificación, no sólo en los niveles altos y medios de una organización, sino también en los niveles más bajos. Incluye la visión general y misión, objetivos o metas, planes, estrategias, programas, políticas, procedimientos y normas.• Evaluación de contabilidad y finanzas. Los recursos de capital son indispensables para que la gerencia pueda cumplir sus metas y objetivos. Por esta razón el subsistema de finanzas está directamente relacionado con otros subsistemas. Estas relaciones dan la fuerza viable a la organización. En esta auditoría se evalúan los registros contables, balances financieros periódicos, declaración de ingresos, etc.• Evaluación de la función de mercadotecnia. La evaluación mediante el cuestionario de Auditoría
--	---

	<p>administrativa es más difícil para esta área funcional debido a que el mercado depende mucho de factores externos que no están bajo el control de su gerencia. En general se pueden evaluar 5 partes: visión general de mercadotecnia, ventas, investigación de mercado, publicidad y distribución física.</p> <ul style="list-style-type: none">• · Evaluación de Investigación y Desarrollo e Ingeniería. Estas áreas son analizadas también debido a su importancia para el crecimiento de una empresa. Un esfuerzo productivo en investigación y desarrollo es una fuente de nuevos productos y procesos importantes a largo plazo para la empresa. La función de Ingeniería tiene que ver con el establecimiento de las condiciones adecuadas para la fabricación y las pruebas.• · Evaluación de la función de producción. El proceso de manufactura debe ser planeado, programado, dirigido y controlado para producir la mercancía final deseada, de manera que llegue al cliente en el plazo programado. Una evaluación completa de producción presenta las siguientes secciones: visión general de producción, planificación de la producción, producción, inventarios y compras.• · Evaluación de la función de personal. La dificultad de valorar el factor humano, hace difícil esta evaluación. Se evalúan para esta función: la visión general del personal, la planificación de la mano de obra y las relaciones industriales.• · Evaluación del ambiente de trabajo y del elemento humano. Los cambios constantes en el ambiente de trabajo afectan el desempeño de una organización, por lo tanto debe evaluarse lo adecuado de la estructura de trabajo respecto al momento actual. En esta parte de la evaluación se incluyen: la estructura del trabajo, la estructura informal y el control del elemento humano.• · Evaluación del sistema de información. En esta sección se debe determinar el grado de control gerencial sobre el sistema de información, en algunos casos, el sistema de computación. Se evalúan los controles al departamento de computación, las entradas, programas y controles de salida y los controles interactivos y de seguridad.
--	--

9.11. Bibliografía sugerida:

	<ul style="list-style-type: none"> • ADMINISTRACION, una perspectiva global, Harold Koontz y Heinz Weihrich. • ADMINISTRACION DE EMPRESAS, teórica y práctica, Agustín Reyes Ponce. • ADMINISTRACION, teoría y práctica, Stephen P. Robbins. • PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION, George R. Terry y Stephen G. Franklin • IDEAS FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACION, pensamientos que han cambiado el mundo empresarial
---	---

ESTRATEGIA DE APRENDIZAJE QQQ:

TEMA: AUDITORIA ADMINISTRATIVA

QUE DEBO SABER:	QUE % SE:				QUE DEBO REFORZAR:
	25%	50%	75%	100%	
1. DEFINE QUE ES AUDITORIA ADMINISTRATIVA					
2. DESCRIBE LA METODOLOGIA DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA					
3. ENUMERA Y DESCRIBE LOS PASOS DEL LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA					
4. CONOCE Y APLICA LOS PAPELES DE TRABAJO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA					
5. JUSTIFICA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DE CONFORMIDAD A SU PROPOSITO E IMPORTANCIA					
6. PUEDE HACER LA CLASIFICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA					
Observaciones:					

Hagas lo que hagas en tu estudio o trabajo..... hazlo con calidad.

CAPSULAS DE SABIDURIA:

Enseña y aprende lo mejor.

Tales de mileto

La inteligencia consiste no solo en el conocimiento, sino también en la destreza de aplicar los conocimientos en la práctica

Aristóteles

Una cosa es la teoría y otra la practica

Anónimo

No hay que confundir nunca el conocimiento con la sabiduría. El primero nos sirve para ganarnos la vida, la sabiduría nos ayuda a vivir

S. Carey

Los sabios son los que buscan la sabiduría, los necios piensan ya haberla encontrado

Napoleón Bonaparte

Las cosas que deben aprenderse, las aprendo, las cosas que pueden encontrarse, las busco y las restantes se las pido a Dios.

Sófocles

Educad a los niños y no será necesario castigar a los hombres.

Pitágoras

Leer, leer y leer

Anónimo

Hagas lo que hagas en tu estudio o trabajo....hazlo con calidad.

Anónimo