

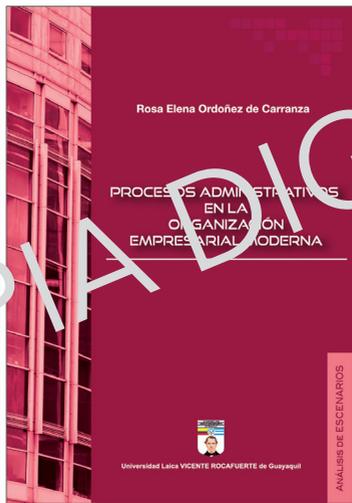
Rosa Elena Ordoñez de Carranza

PROCESOS ADMINISTRATIVOS EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL MODERNA



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

COPIA DIGITAL



Rosa Elena Ordoñez de Carranza

PROCESOS ADMINISTRATIVOS
EN LA
ORGANIZACIÓN
EMPRESARIAL MODERNA

ANÁLISIS DE ESCENARIOS

colección Desde la Cátedra

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
Procesos Administrativos en la organización empresarial moderna.
ULVR / Primera edición: Diciembre de 2015
Desde la Cátedra No. 2

Econ. CPA. Rosa Ordoñez Vivero de Carranza, MSc.
Docente de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil
© ULVR, 2015

De esta edición:

Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, ULVR
Av. de las Américas # 70, frente al Cuartel Modelo
Guayaquil - Ecuador
PBX: (593-4) 259 6500
www.ulvr.edu.ec

Coeditado por:



edilaica@ulvr.edu.ec
Av. de las Américas 70, frente al Cuartel Modelo
Contactador: (+593-4) 2596500 ext. 195



manglareditores@yahoo.com.ar
Cda. La Garzota II Mz. 59 Sl. 37
Teléfono: (+593-4) 2265201

Derecho de autor: 047585
Depósito legal: 005403
ISBN: 978-9942-920-19-5

Impresos "Nueva Luz"
Alcedo #405-409 y 6 de Marzo
Teléfonos: (+593-4) 2410332 - 2410582 - 2410379
pacarsil@yahoo.com.ar

Impreso en Guayaquil/Printed in Guayaquil
Tiraje: 500 ejemplares

Diseño y diagramación: Ing. Claudia Morán Barco / cmoranb@ulvr.edu.ec

El contenido de este libro puede ser utilizado, citando la fuente, de acuerdo a las Normas APA 6ta. edición:

Ordoñez, R. (2015). *Procesos Administrativos en la organización empresarial moderna*. Guayaquil, Ecuador: Editorial Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil - Manglar Editores.

El libro *Procesos Administrativos en la organización empresarial moderna*, fue arbitrado por la Editorial ULVR de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil y Manglar Editores, bajo la modalidad peer review. En el proceso participaron las siguientes personas:

Evaluadores:

Ing. Ind. Jéssica Guevara Sáenz de Viteri, Magíster en Ingeniería Ambiental

Ing. Ind. Pedro Correa Mendoza, Magíster en Gerencia Educativa

Ing. Pacífico Centeno Marzana, Magíster en Gerencia Educativa

Ing. Mec. Jorge Flores Herrera, Magíster en Ciencias de Sistemas Instruccionales

Revisión de citas y referencias:

Econ. Patricia Navarrete Z., Dipl.

Consejo Editorial ULVR

Dr. Jorge Torres Prieto, MSc.

Rector

Ab. Otto Cevallos Mielles, MSc.

Vicerrector Académico de Investigación, Grado y Posgrado

Ab. Alba Alarcón Soto, MSc.

Vicerrectora Administrativa

Ing. Com. Rosa Hinojosa de Heimberg, MSc.

Decana de la Facultad de Administración

Ledo. Baldo Villavicencio Santillán, MSc.

Decano de la Facultad de Ciencia Sociales y Derecho

Dra. Patricia Ortega de Filián

Decana de la Facultad de Educación

Ing. Civ. Fausto Cabrera Montes, MSc.

Decano de la Facultad de Ingeniería, Industria y Construcción

Sr. Alfredo Aguilar Hinojosa

Director del Departamento de Marketing y Relaciones Públicas

Econ. Patricia Navarrete Zavala, Dipl.

Coordinadora de la Editorial ULVR

Queda rigurosamente prohibido, sin la autorización escrita de los titulares del Copyright, bajo las sanciones establecidas en leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

COPIA DIGITAL

A
Mi abuela: Elenita Escobedo Q.
Mis Tíos: Carlín Almircar, Cachita Elizabeth,
Clinea Matilde Caicedo Escobedo.
Mis primeros maestros de “Pedagogías Invisibles”.

*“Existen realidades que no se pueden cambiar,
pero existen cambios que ayudan a la realidad”.*

*Roelor
09-2012*

Agradecimiento

Dentro y fuera del presente texto hay muchos nombres que merecen ser mencionados. Así como un sinnúmero de lugares, momentos y emociones, que vale la pena recordarlos porque fueron construyendo el camino por el cual transité hasta la culminación de este libro. No me atrevo a enumerarlos a todos, por temor a que alguien sea olvidado, pero los llevo en mi memoria y en mi corazón, más aún ahora cuando es el momento propicio para agradecerles por el aporte, directo e indirecto, que cada uno de ellos realizó para la finalización de esta obra.

Gracias a todos,

Rosa Elena

Índice

Prefacio	19
----------------	----

Capítulo 1

Organización y Métodos

Resumen	23
Objetivos de Aprendizaje.....	23
Red de Contenidos.....	24
1.1 Funciones del Departamento de Organización y Métodos	28
1.2 Ubicación Jerárquica de las Oficinas de Organización y Métodos.....	29
Resumen del Capítulo 1.....	31
Taller # 1.1: Criterios y Aplicación de Organización y Métodos.....	32
Taller # 1.2: Utilidad de la Aplicación de Organización y Métodos en la Empresa	35
Taller # 1.3: Elaboración de Mapas Conceptuales.....	36
Taller # 1.4: Características del Director de Organización y Métodos	37
Guía de Recursividad N° 1: Definiciones importantes de Organización y Métodos.....	39
Escenario # 1.1: Fotografía para análisis de Diagnóstico.....	42
Autoevaluación # 1: Capítulo 1. Organización y Métodos	43



Capítulo 2

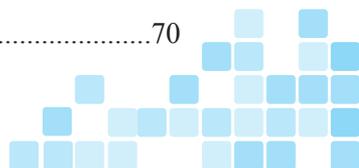
Diagnóstico Administrativo

Resumen	44
Objetivos de Aprendizaje.....	44
2.1 Importancia del estudio administrativo.....	47
2.2. Aspectos a considerar.....	48
2.3 Características de la Unidad de O y M.....	51
Resumen del Capítulo 2.....	52
Taller # 2.1: Diagnóstico Administrativo	54
Taller # 2.2: Identificación de Fortalezas y Debilidades.....	55
Escenario # 2.1: Elaborar un Diagnóstico General.....	56
Taller # 2.3: Cualidades y Competencias del Director de Organización y Métodos.....	57
Guía de Recursividad N° 2: Aspectos Técnicos del Diagnóstico Administrativo	60
Escenario # 2.2: Aplicación Práctica del Diagnóstico Administrativo	62
Autoevaluación # 2: Capítulo 2. Diagnóstico Administrativo	63

Capítulo 3

Fases del Estudio Administrativo

Resumen	64
Objetivos de Aprendizaje.....	64
3.1 Diagnóstico	66
3.2 Diseño.....	67
3.3 Implantación	70



3.4 Control	72
3.5 Evaluación	73
Resumen del Capítulo 3	75
Taller # 3.1: Aportaciones Personales para el Estudio Administrativo	76
Guía de Recursividad # 3: Necesidad de las Fases del Estudio Administrativo	77
Escenario # 3.1: Informe del Diagnóstico del Escenario 1.2.....	80
Autoevaluación # 3: Capítulo 3. Fases del Estudio Administrativo.....	81

Capítulo 4

Niveles Administrativos

Resumen	82
Objetivos de Aprendizaje.....	82
4.1 Nivel Legislativo	84
4.2 Nivel Directivo	85
4.3 Nivel Asesor.....	86
4.4 Nivel Operativo.....	86
4.5 Nivel Auxiliar	87
4.6 Nivel Descentralizado.....	88
Resumen del Capítulo 4.....	89
Taller # 4.1: Realidad Actual. Estado - Empresas.....	90
Autoevaluación # 4.1: Capítulo 4. Niveles Administrativos	91

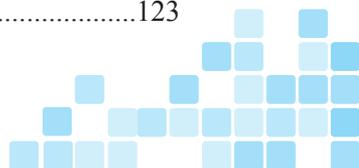


Escenario # 4.1: Editorial - Artículo /Nacional e Internacional	92
Taller # 4.2: Actividades de Competencias Prepositivas, Argumentativas e Interpretativas	93

Capítulo 5

Aprendizaje basado en Escenarios (ABE)

Resumen	96
Objetivos de Aprendizaje.....	96
Escenario 1: ROELOR S.A.: Seguros Médicos.....	97
Escenario 2: LOREN S.A.: Departamento Contable.....	99
Escenario 3: JUKO Cia. Ltda.: Micro empresa	101
Escenario 4: CARLEX S.A.: Venta de útiles de oficina .	103
Escenario 5: EVELEX Cia. Ltda.: Equipos industriales	105
Escenario 6: CARLOT S.A.: Sistemas de seguridad.....	107
Escenario 7: CALUOR S.A.: Distribución de útiles escolares.....	109
Escenario 8: ROELORVI S.A.: Fabricación de cartones	111
Escenario 9: CAORCAS S.A.: Productos de consumo masivo.....	113
Escenario 10: MUNERCA: Departamento contable masivo.....	115
Escenario 11: REGACORP: Asesoría Contable.....	117
Escenario 12: SOLSA: Publicidad móvil	119
Escenario 13: EXPORSA: Exportación de Madera.....	121
Escenario 14: SENDER SAVE S.A.: Insumos reciclables	123



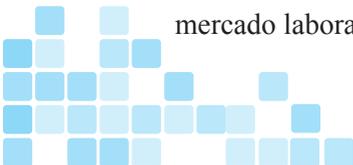
Escenario 15: LOTESA S.A.: Exportación de materia prima.....	125
Escenario 16: SALUDDERS S.A.: Consultoría medio ambiente.....	127
Escenario 17: PROFESSORESA WORK S.A.: Manual de procedimiento	129
Escenario 18: SEGURESA.COM: Venta de cámaras de seguridad.....	131
Escenario 19: ENSIGNANTE S.A: Servicios de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	133
Escenario 20: Departamento Financiero.....	135
Escenario 21: Aseguradora de Vehículos	137
Escenario 22: MANILAXT S.A.: Venta de maquinarias de construcción.....	139
Escenario 23: ECUADORLINESA: Empresa de Seguros Departamento contable	141
Escenario 24: FINISH S.A.: Empresa Comercial de línea blanca.....	143
Glosario de Términos.....	145
Referencias.....	150



PREFACIO

El propósito del presente libro hace referencia al estudio de los Procesos Administrativos, como un instrumento didáctico y metodológico diseñado para mejorar el aprendizaje de estudiantes de nivel superior, por ello la necesidad imperiosa de optimizar el desempeño profesional y personal de los educandos, en el área de las administraciones modernas, para cumplir con regularidad las tareas encomendadas, que al mismo tiempo faciliten la inserción al mercado laboral que exige profesionales con mayor grado de conocimientos técnico-administrativos, que conozcan, analicen y operen los instrumentos de estudio, ya que las organizaciones innovadoras exigen profesionales enmarcados en los desafíos de la utilización de sistemas alineados a la globalización, la competencia interna y externa. Todo este bagaje de conocimientos podrá ser aplicado especialmente en la carrera de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría y afines, ya que toda microempresa podrá desarrollarse con éxito en cuanto posea el conocimiento y el manejo de los recursos técnicos, humanos, financieros y tecnológicos del medio en el que se desenvuelven.

La contribución de este trabajo es el de mejorar los métodos de aprendizaje y la utilización de instrumentos didácticos, afianzar los conocimientos técnicos de la especialidad para motivar a los estudiantes a tener una predisposición óptima en la utilización de nuevas herramientas de trabajo en el área de la educación moderna, de procesos y procedimientos en el mercado laboral.

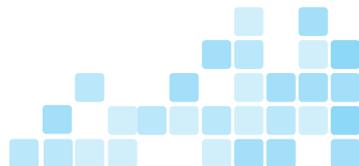


La propuesta de un texto guía con metodología moderna, que sirva de instrumento, para mejorar el aprendizaje de las diferentes áreas de la administración, se enmarca en actividades prácticas, participativas y pertinentes de aprendizaje para desarrollar los procesos de enseñanza, de manera óptima. Desarrollando estrategias metodológicas, con estímulo recreativo para los estudiantes en el proceso educativo, que permitan afianzar los conocimientos previos con aplicaciones adecuadas al proceso, que ayuden a mejorar la enseñanza-aprendizaje.

El presente texto se desarrolla a través de cuatro bloques teóricos y uno práctico que estimula el desarrollo del pensamiento de los estudiantes.

En el Capítulo N° 1 se considera la incidencia de los factores de aplicación de los Procesos Administrativos Organización y Métodos en la empresa, se identifica las Funciones del Departamento de Organización y Métodos de una institución; se identifica de manera gráfica la ubicación del nivel de Asesor de Organización y Métodos; y, se describen las principales actividades del departamento de Organización y Métodos.

En el Capítulo N° 2 se analiza con claridad el alcance del Diagnóstico Administrativo, que permite dimensionar los recursos económicos, materiales y humanos que van a ser necesarios para la aplicación de los Procesos Administrativos Organización y Métodos en la empresa; se describe las fallas existentes en una estructura organizativa a través del Diagnóstico Administrativo de una institución; se determina los pasos para realizar un estudio de Diagnóstico dentro de la Organización; y, se desarrolla un Diagnóstico Administrativo, aplicando los procesos establecidos dentro del estudio de los procesos organizacionales.



En el Capítulo N° 3 se conocen los procesos establecidos por la administración de manera sistemática, planificada, destacando las fases del estudio administrativo, se presenta el análisis de la situación actual y real de la institución, determinando aspectos administrativos y operativos dentro de la organización, se establece la interrelación de los principios organizacionales de los sistemas administrativos; y, se determinan los procesos de reorganización de las empresas con diseños específicos y generales.

En el Capítulo N° 4 se examinan los Niveles Administrativos que intervienen en los procesos establecidos por la administración, para determinar parámetros de carácter empresarial dentro de la organización; se determinan los Niveles Administrativos estableciendo medidas de carácter Global (país); y, se analiza la función que cumplen los niveles, funciones y responsabilidades en la organización, mediante el estudio de Diagnóstico.

En el Capítulo N° 5 se identifica el Aprendizaje Basado en Escenarios (ABE), ya que se plantea el estudio de escenarios, que están claramente identificados en la realidad empresarial, y en mucho de los casos planteados por los estudiantes, quienes buscan mejorar los procesos administrativos en las organizaciones donde ejercen su actividad laboral.

Rosa Ordoñez de Carranza



» RESUMEN

- Conocer la incidencia de los factores de aplicación de los Procesos Administrativo, Organización y Métodos en la empresa, identificando las funciones del departamento de Organización y Métodos, para describir con claridad las principales actividades del mismo.

» OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Identificar las Funciones del Departamento de Organización y Métodos de una institución Pública y Privada.
- Determinar de manera gráfica la ubicación del nivel Asesor de Organización y Métodos.
- Describir las principales actividades del departamento de Organización y Métodos.
- Conocer las características que debe poseer un Director de Organización y Métodos.



RED DE CONTENIDOS

Figura 1. Proceso Administrativo Organización y Métodos

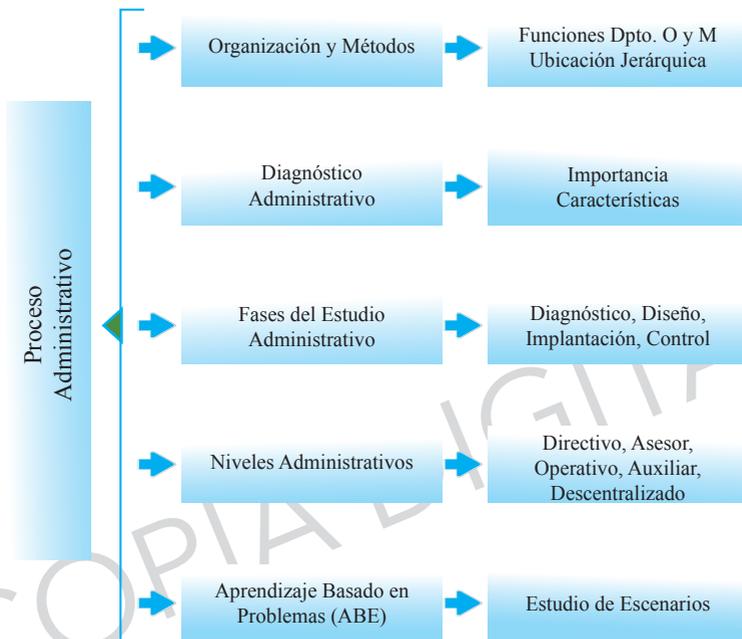
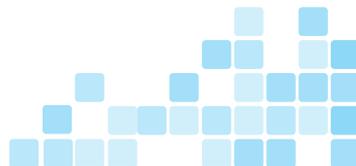


Tabla 1. Capítulo N° 1: Organización y Métodos

Resultados	Contenido	Estrategias metodológicas	Recursos	Actividades
Identifica las Funciones del Departamento de Organización y Métodos de una institución Pública y Privada. Determina de manera gráfica la ubicación del nivel Asesor de Organización y Métodos.	Definición, Objetivos e importancia de Organización y Métodos. Funciones del departamento de Organización y Métodos. Ubicación Jerárquica de los departamentos de Organización y Métodos	Realizar mapas conceptuales de las funciones del departamento de Organización y Métodos. Graficar mediante un organigrama la ubicación del departamento de Organización y Métodos.	Guías del Maestro Pizarrón Computador Copias Portafolio Papelógrafos	<ul style="list-style-type: none"> • Recursividad. • Grupos de trabajo. • Discusión de casos. Identificación y análisis de las funciones del director de O y M. • Exposiciones.



La situación actual con la que se desenvuelve la administración tanto pública como privada, ha obligado a los interesados de la logística y administradores de las empresas a buscar los medios necesarios para sistematizar, controlar de manera eficiente y eficaz el desempeño de la administración. Entendiéndose por Administración, según expresa Holguín (2007) el “proceso encaminado a planear, organizar, dirigir y controlar, manteniendo un ambiente laboral en grupo con el fin de alcanzar con eficiencia las metas establecidas” (p.10)

Es por ello que actualmente, en muchas empresas se evidencia la necesidad de crear los Departamentos de Organización y Métodos (O y M) para lograr la optimización de actividades y buscar la eficiencia de los procesos administrativos. De ahí que la Organización y Métodos es el mecanismo que permitirá esa racionalización de la administración.

Según expresa Gómez, (2002):

La organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Fin que fue previamente definido por medio de la planeación. Organización consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común. La organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible, es decir, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido. La palabra organización proviene del griego instrumento. De hecho la organización nos da la idea de instrumento. (p. 3)

La asistencia de Organización y Métodos tiene como finalidad asesorar a las organizaciones modernas para realizar



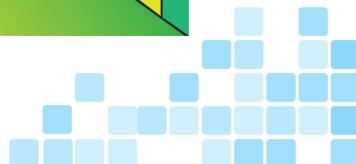
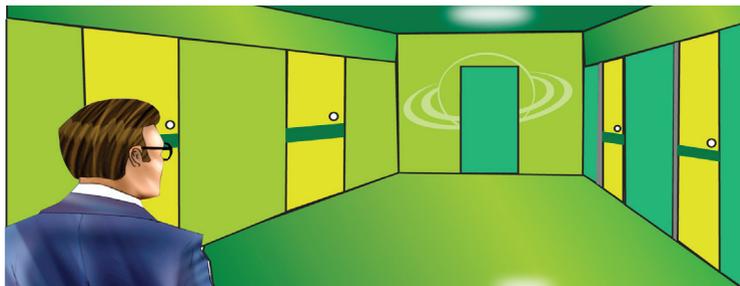
procedimientos administrativos que permitan dividir o agrupar las tareas, como llevar los trabajos con el menor esfuerzo y economía de tiempo que conlleve al logro de los objetivos y resultados óptimos, como se muestra en la figura 2.

El interés de solucionar los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, ha permitido el origen del establecimiento de departamentos que funcionan como equipos asesores, para mejorar la organización y los métodos utilizados en las empresas que dirigen. El objetivo de este departamento es buscar la eficiencia mediante la disminución de costos de producción y simplificación de tareas, con un perfil de nivel asesor.

Aunque la obligación de los administradores y ejecutivos de las organizaciones modernas es buscar la eficiencia Administrativa, la presencia del departamento de Organización y Métodos permite conducir a la organización actual con técnicas sistemáticas que generen una adecuada función y aplicación de instrumentos de organización en la empresa.

Entre los objetivos principales del departamento de Organización y Métodos se destaca el estudio y diagnóstico de los procesos operativos y administrativos, en el tiempo

■ Figura 2. Organización y Métodos como asesor de las organizaciones modernas.



establecido y programado por los expertos, recopilando la información necesaria obtenida por los involucrados en cada uno de los departamentos de la institución.

Entre las principales actividades del departamento de Organización y Métodos tenemos las siguientes:

- Analizar las actividades y funciones de los colaboradores dentro de la institución.
- Evaluar a las unidades a través de estudios objetivos y profesionales de manera independiente, permitiendo con ello realizar las respectivas apreciaciones correspondientes.
- Identificar los cuellos de botellas de las empresas, estableciendo las dificultades y la solución a los mismos.
- Direccionar técnica y profesionalmente a los directivos, para el mejor desempeño de sus actividades cotidianas.

El término organización según Vásquez (1997) “(...) es un conjunto de principios, técnicas y prácticas aplicables a seres humanos, que permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes” (p. 4)

Los componentes de la organización conllevan entonces al logro de objetivos, que permitan sostener los procesos establecidos dentro de la administración, para interrelacionar las funciones y actividades socio-laboral y afectivas dentro de la comunidad productiva y relacionada con los factores de producción. Al abordar el término de Organización y Métodos podemos decir que este permite definir a la organización como una entidad que busca los medios prácticos para la distribución de las funciones y actividades en los diferentes departamentos



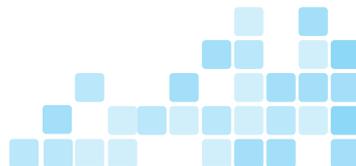
administrativos, alcanzando siempre la eficiencia, productividad y rentabilidad, adaptándose a los cambios estructurales del medio; y en cuanto a los métodos señala los procesos que permiten determinar el problema y buscar las posibles soluciones.

1.1 Funciones del Departamento de Organización y Métodos.

Una adecuada organización facilita a los diferentes medios administrativos establecer vías de comunicación adecuadas que permitan socializar las políticas y objetivos comunes, que logren el objetivo de las organizaciones inteligentes y eficientes en el medio actual, como se muestra en la figura 3.

Entre las más importantes funciones del departamento de Organización y Métodos se identifican las siguientes:

- Diagnosticar los procedimientos establecidos en la empresa, para evaluar los mecanismos de acción que permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Realizar estudios con relación a la distribución y ocupación del espacio físico disponible, que garantice la agilidad en los procesos administrativos, y evitar el aglomeramiento del personal en funciones.
- Coordinar con los diferentes departamentos para mejorar el desempeño personal y profesional, en las diferentes áreas de los procesos administrativos.
- Elaborar los Manuales de Organización, Procedimientos, Funciones, Orientación, Personal, Organigramas y otros que se consideren necesarios.



- Apoyar en la elaboración de planes operativos que faciliten el normal desempeño Administrativo.
- Determinar los perfiles del personal, para un mejor desenvolvimiento técnico operativo dentro de los procesos laborales.
- Recomendar las adecuaciones y cambios necesarios en la organización, que permitan cumplir los objetivos planteados.
- Buscar nuevos métodos y procedimientos de trabajo en la organización, para un mejor desarrollo operativo administrativo.

1.2 Ubicación Jerárquica de las Oficinas de Organización y Métodos.

En Organización y Métodos no existe una definición fija, acerca de la ubicación exacta del departamento de O y M, dentro de la organización, ésta depende del tipo a que pertenezcan, pudiendo ubicarse a nivel de asesor o auxiliar, ya sea como relación directa o indirecta.

En la mayoría de las instituciones públicas y privadas el departamento de Organización y Métodos, es considerado como un nivel de asesor, y, así lo confirma la práctica administrativa, ubicando a este departamento en el lugar más cercano a los altos ejecutivos, por las funciones que este departamento conlleva.

La ubicación en el nivel de asesor al Departamento de Organización y Métodos le permite:

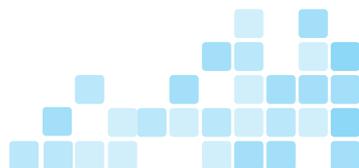
- a. Acceder de manera directa a los niveles de mayor jerarquía.



- **Figura 3.** “O y M” como apoyo en la elaboración de planes operativos en las organizaciones modernas.



- b. Implementar los estudios diseñados, luego del diagnóstico con autoridad y sin mayor contratiempo.
- c. Viabilizar la implementación de los proyectos, logrando que los ejecutivos reconozcan la importancia de los mismos.



Resumen del Capítulo 1

El servicio de Organización y Métodos tiene como finalidad asesorar a las organizaciones para realizar procedimientos administrativos que permitan dividir o agrupar las tareas, llevar los trabajos con el menor esfuerzo y economía de tiempo que conlleve al logro de los objetivos y resultados óptimos.

Muchas empresas han creado los Departamentos de Organización y Métodos para lograr la simplificación de tareas y con ello buscar la eficiencia de los procesos administrativos y, es precisamente la Organización y Métodos, el mecanismo que permitirá esa racionalización de la administración.

El objetivo de este departamento es buscar la eficiencia mediante la disminución de costos de producción y simplificación de tareas, con un perfil de nivel asesor.

Gráficamente y en la práctica Administrativa como nivel asesor el departamento de Organización y Métodos debe ubicarse así:

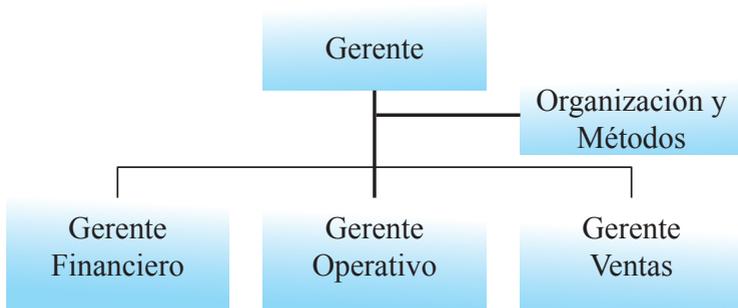


Figura 4. Ubicación Gráfica



TALLER # 1.1

Crterios y Aplicación de Organización y Métodos

PREGUNTAS DE RECURSIVIDAD

1.- Según su criterio escriba cinco aspectos por lo que es importante la aplicación de Organización y Métodos en una empresa.

.....
.....
.....

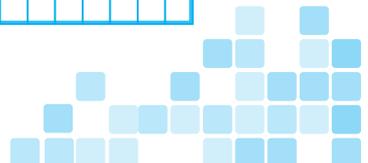
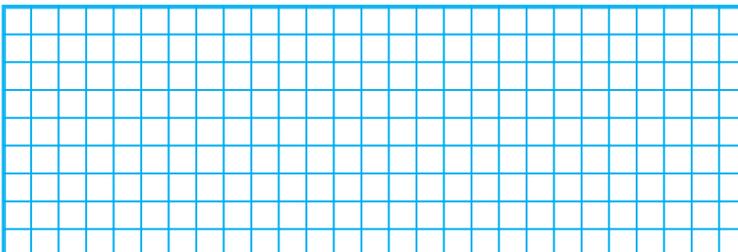
2.- Escribir, según Gómez, como se define la *Organización*.

.....
.....
.....

3.- Escribir tres de las principales funciones del Departamento de Organización y Métodos.

.....
.....
.....

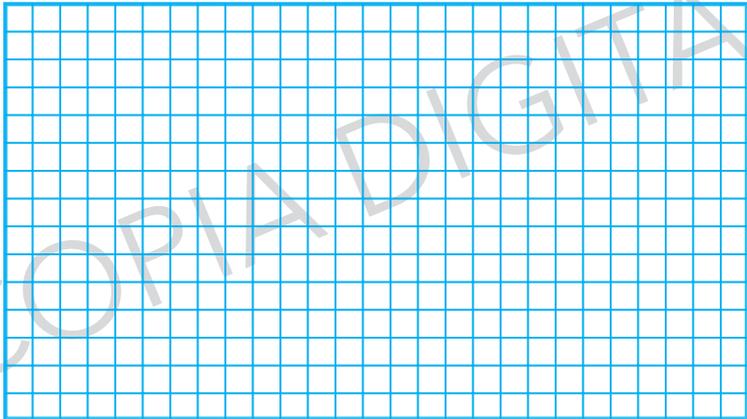
4.- Graficar mediante un organigrama la ubicación del Departamento de Organización y Métodos.



5.- ¿Cómo aplicaría usted el conocimiento técnico de la asignatura Proceso Administrativo Organización y Métodos en su vida cotidiana?

.....
.....
.....
.....

6.- Elabore un organigrama para la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, donde se identifique un departamento de Organización y Métodos.



7.- Escriba una reflexión personal de la necesidad de aplicar y difundir Organización y Métodos en las empresas públicas y privadas.

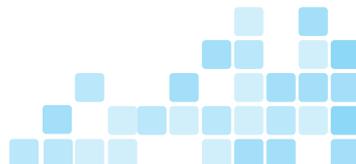
.....
.....
.....
.....



Criterios de desarrollo y evaluación:

- » *Conformar grupos: Técnica de colores*
- » *Usar hojas de carpetas, páginas virtuales.*
- » *Escribir individualmente, la información de consenso del grupo (15 minutos)*
- » *Socializar en el grupo las respuestas del taller.*
- » *Compartir las diferentes respuestas de los grupos.*
- » *Recomendaciones del docente.*

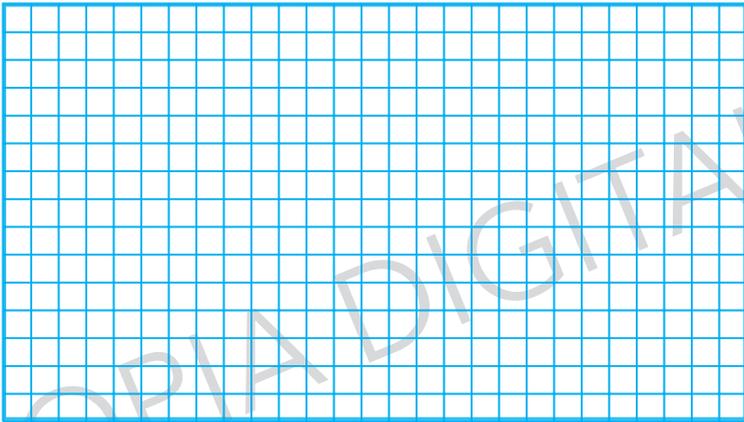
COPIA DIGITAL



» TALLER # 1.2

Utilidad de la Aplicación de Organización y Métodos en la Empresa

Elabore un dibujo de: animal, objeto o fruto; en el que relacione el mismo con la utilidad de la aplicación de organización y métodos en las empresas:



Criterios de desarrollo y evaluación:

- » *Conformar grupos: Técnica de colores*
- » *Usar papelografos, páginas virtuales.*
- » *Detalle de relación que sea: claro, pertinente, creativo (15 minutos)*
- » *Relatar la relación del dibujo y la aplicación de Organización y Métodos.*
- » *Exposición 3 minutos.*



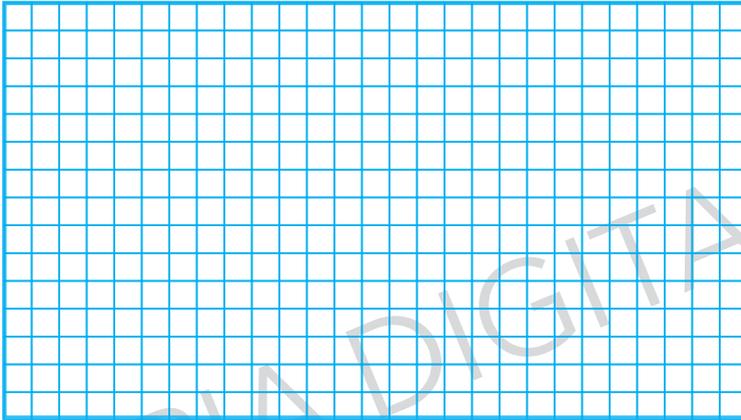


TALLER # 1.3

Elaboración de Mapas Conceptuales

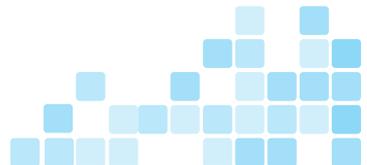
Con la información correspondiente a la unidad número 1:

Elaborar un mapa conceptual por subtema, aplicando las técnicas desarrolladas en clase.



Criterios de desarrollo y evaluación:

- » *Conformar grupos: Elección autónoma*
- » *Usar papelografos, páginas virtuales.*
- » *Exposición 3 minutos.*
- » *Recomendaciones del docente.*





TALLER # 1.4

Características del Director de Organización y Métodos

Identificación de Características

Liste qué características debe poseer un Director de Organización y Métodos.

.....

.....

.....

.....

Prioridad de las Características

Numere, comenzando con 1, las características que considere más importantes, de acuerdo al listado anterior.

1.

2.

3.

4.

5.

6.

7.

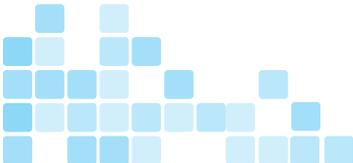
Liste las características, que desearía poseer como director de Organización y Métodos.

.....

.....

.....

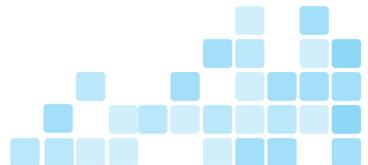
.....



Criterios de desarrollo y evaluación:

- » *Conformar grupos: Técnica de colores*
- » *Usar hojas de carpetas*
- » *Papelografos*
- » *Páginas virtuales.*
- » *Escribir individualmente, la información de consenso del grupo (15 minutos)*
- » *Socializar en el grupo las respuestas del taller.*
- » *Compartir las diferentes respuestas de los grupos.*
- » *Recomendaciones del docente.*

COPIA DIGITAL





GUÍA DE RECURSIVIDAD N° 1

Definiciones importantes de Organización y Métodos

1. Según Holguín ¿cómo se define a la Administración?

.....
.....
.....

2. ¿Con qué finalidad gran cantidad de empresas han creado los Departamentos de Organización y Métodos?

.....
.....
.....

3. Según Gómez ¿cómo se define a la organización?

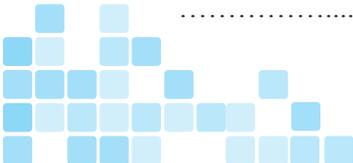
.....
.....
.....

4. ¿Cuál es la finalidad del servicio de Organización y Métodos?

.....
.....
.....

5. ¿Cuál es la obligación de los administradores y ejecutivos de la organización?

.....
.....
.....



6. Determine el objetivo principal del departamento de Organización y Métodos.

.....
.....
.....
.....

7. Identifique tres actividades principales del departamento de Organización y Métodos.

.....
.....
.....
.....

8. Según Vázquez ¿qué es *organización*?

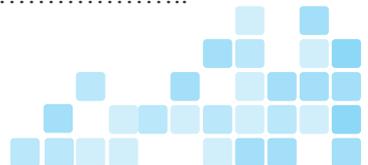
.....
.....
.....
.....

9. Desde el punto de vista de Organización y Métodos ¿cómo se define a la organización?

.....
.....
.....
.....

10. Determine tres funciones principales del departamento de Organización y Métodos.

.....
.....
.....



11. ¿De qué depende la ubicación de las oficinas de Organización y Métodos en una institución?

.....

.....

.....

.....

.....

12. ¿A qué nivel pueden ubicarse las oficinas de Organización y Métodos en una institución ya sea pública o privada?

.....

.....

.....

.....

13. La mayoría de las empresas ¿qué tipo de nivel le designa al departamento de Organización y Métodos?

.....

.....

14. Gráficamente y en la práctica Administrativa ¿en qué lugar se ubica el departamento de Organización y Métodos?

.....

.....

.....

.....

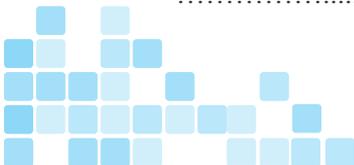
15. ¿Qué acciones permite la ubicación en el nivel Asesor el departamento de Organización y Métodos?

.....

.....

.....

.....





ESCENARIO # 1.1

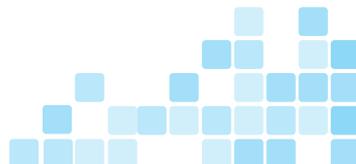
Fotografía para análisis de Diagnóstico

Fotografíe un espacio de su lugar de trabajo u hogar. Tres fotos de diferentes ángulos. Analice el orden en que se presenta el lugar fotografiado. Detalle (Diagnóstico, Recomendación) la relación que existe entre el Capítulo estudiado (Capítulo #1) cuyo tema es: “Organización y Métodos” y la decisión de mejorar el espacio de su lugar de trabajo u hogar, de tal manera que el aprendizaje de este bloque sea significativo para usted, logrando cambios positivos para su vida cotidiana los cuales faciliten el desempeño laboral y personal.

COPIA DIGITAL

Criterios de Evaluación:

- » *Puntualidad en entrega de trabajo*
- » *Nitidez de fotografías*
- » *Detalle de relación que sea: claro, conciso, sin faltas ortográficas.*
- » *Redacción del diagnóstico*
- » *Recomendaciones de mejora.*



AUTOEVALUACIÓN #1

1. ¿A qué ha llevado la situación compleja con la que se desenvuelve la administración tanto pública como privada?
2. ¿Cuál sería la razón por la que actualmente se han creado departamentos de Organización y Métodos en una gran cantidad de empresas?
3. ¿Cómo el término de Organización y Métodos permite definir a la Organización?
4. ¿Cuál es la finalidad que tiene el Servicio de Organización y Métodos?
5. ¿Qué ha permitido el origen del establecimiento de departamentos que funcionan como equipos asesores?
6. ¿Cuál es la obligación de los administradores y ejecutivos de las organizaciones modernas?
7. ¿Cuál es uno de los objetivos principales del departamento de Organización y Métodos?
8. ¿Cuáles son las principales actividades del departamento de Organización y Métodos?
9. ¿Cuáles son las funciones más representativas del departamento de Organización y Métodos?
10. Según la ilustración de la página # 24, ¿a qué cree usted está obligado el administrador y ejecutivo de las organizaciones modernas?



CAPÍTULO 2

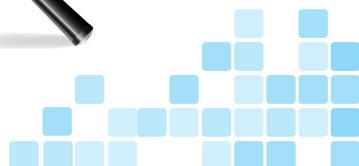
Diagnóstico Administrativo

» RESUMEN

- Analizar con claridad el alcance del Diagnóstico Administrativo, identificando las fallas existentes en la estructura organizativa, para dimensionar los recursos económicos, materiales y humanos que van a ser necesarios en la aplicación de los Procesos Administrativo, Organización y Métodos en la empresa.

» OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Describir las fallas existentes en una estructura organizativa a través del Diagnóstico Administrativo de una institución Pública o Privada.
- Determinar los pasos para realizar un estudio de Diagnóstico dentro de la Organización.
- Elaborar un Diagnóstico Administrativo, aplicando los procesos establecidos dentro del estudio de los procesos organizacionales.



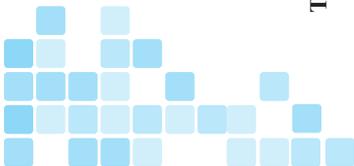


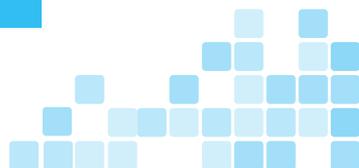
Tabla 2. Diagnóstico Administrativo

Competencia	Contenido	Estrategias metodológicas	Recursos	Actividades
<p>Describe las fallas existentes en una estructura organizativa de una institución Pública o Privada.</p> <p>Elabora un Diagnóstico Administrativo, aplicado los pasos establecidos dentro del estudio de los procesos organizacionales.</p>	<p>Justificación</p> <p>Importancia</p> <p>Características del Director de O y M.</p> <p>Aspectos a considerar</p>	<p>Realizar mapas conceptuales sobre el tema.</p> <p>Elaborar un Diagnóstico Administrativo del área específica de la que se requiere conocer fortalezas y debilidades para mejorar el sistema administrativo organizacional.</p>	<p>Guía del Maestro.</p> <p>Pizarrón</p> <p>Copias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursividad. • Trabajo Grupal. • Discusión dirigida por un Líder de grupo • Elaborar un Diagnóstico del aula de clases. • Elaborar un Diagnóstico del lugar de trabajo.

Todo estudio administrativo requiere de pasos previos, esto es analizar cuidadosamente la razón por la cual se solicita realizar un diagnóstico de la organización, de tal manera que no sea tomado como instrumento para satisfacer intereses personales de determinados directivos, a este antecedente lo llamamos la Justificación del estudio de diagnóstico. El estudio administrativo debe considerar los objetivos que desea alcanzar, realizándose en base al planteamiento establecido por los encargados de dicho requerimiento. Se debe determinar con claridad cuál es el alcance del estudio que permita dimensionar los recursos económicos, materiales y humanos que van a ser necesarios y el tiempo que requiere el análisis. La definición del alcance del estudio permite facilitar la programación de los trabajos administrativos y la oportuna utilización del personal disponible.

El estudio de Diagnóstico administrativo admite descubrir las fallas existentes en una estructura organizativa; y exhortar a las mejoras que deben introducirse para poder avalar el cumplimiento eficiente de las funciones, compromisos y objetivos de la empresa.

■ **Figura 5.** El estudio de diagnóstico a cargo del especialista del área.



Un especialista en el área debe estar a cargo del estudio de diagnóstico (figura 5), de tal forma que pueda identificar con exactitud los problemas, permitiendo así; sugerir las soluciones más confiables y pertinentes en la organización.

El tiempo que se dedique al diagnóstico administrativo, tiene que ser planteado a corto plazo, dependiendo obviamente al tamaño de la organización o dependencia a estudiarse, esto puede cubrir para unos casos, horas, meses o años.

2.1 Importancia del estudio administrativo

El estudio de diagnóstico constituye la base fundamental para conocer los problemas administrativos de una entidad, que permita encontrar las soluciones más apropiadas y necesarias para toda organización, ya sea esta pública o privada.

Una vez identificados los problemas de la institución, debemos presentar los objetivos generales y específicos de un estudio administrativo, así como disponer de elementos de juicio indispensables para determinar las áreas a cubrir del trabajo planteado, la metodología a utilizarse, el personal clasificado y calificado por especialidades, el tiempo de duración del estudio, los costos financieros y el costo final que se obtendrá.

■ **Figura 6.** Instituciones públicas y privadas necesitan estudio de diagnóstico.



El enfoque bien planteado del estudio de diagnóstico creará el interés necesario por parte de los ejecutivos y colaboradores de la empresa y especialmente de aquellos funcionarios que se vinculan directamente con el estudio administrativo en las áreas que sean objeto de reformas, para respaldar de manera positiva la realización del estudio y la implantación del mismo.

Existen algunas opiniones de si es o no necesario considerar el estudio de diagnóstico como importante en la organización, es por ello que varios ejecutivos de instituciones públicas y privadas (figura 6), no lo consideran como una etapa importante en un estudio administrativo, argumentando que ello significa una pérdida de tiempo y desperdicio de recursos.

Pero vale preguntarnos, ¿un ejecutivo podría realizar con éxito un estudio administrativo al margen de la realidad de la organización o empresa involucrada? o tal vez ¿han quedado una serie de estudios únicamente en papeles o escritos sin ninguna utilidad y aplicación práctica?.

2.2 Aspectos a considerar

¿Qué aspectos se deben considerar para levantar un estudio de diagnóstico administrativo? La respuesta la tienen quienes han seguido técnicamente, un estudio de diagnóstico, para determinar entre otros aspectos los siguientes:

- Estudios de la estructura física y administrativa de las organizaciones públicas y privadas.
- Actualización y elaboración de Manuales Administrativos como: Procedimientos, Organización, Funciones, Políticas, Orientación etc. (figura 7).
- Reestructuración de las áreas físicas de trabajo.



■ **Figura 7.** Actualización de manuales administrativos.



- Utilización y distribución de las áreas físicas de trabajo.
- Estudios de factibilidad de proyectos administrativos.
- Estudios de simplificación de tareas y actividades Operativas-Administrativas.
- Actualización de programas de trabajo administrativos.
- Utilización de nuevos formularios utilizados en trámites administrativos-financieros
- Estudios del área del personal.
- Análisis de sueldos y salarios, así como políticas de escalafón.
- Aplicación de sistemas de comunicación en la organización moderna.
- Establecimiento de sistemas de documentación y archivo sistemático.

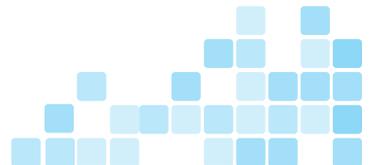


- Estudios de sistemas de control interno y auditoría.
- Aplicación y uso de las TICs.

Una vez identificadas las diferentes áreas, en las que se puede realizar un estudio de diagnóstico, y con el apoyo de directivos y colaboradores de la empresa, es necesario que el analista o director del departamento Organización y Métodos posea cualidades deseables desarrolladas en su vida profesional (figura 8), para desarrollar las diversas actividades planteadas, con el objeto de que su aporte sea eficaz, pertinente, coherente, para beneficio de la institución; tales como:

- Entusiasmo
- Tacto
- Diplomacia
- Perseverancia
- Analítico
- Persuasión
- Agudeza
- Crítico
- Responsable
- Imparcial
- Emprendedor
- Liderazgo
- Ético

■ **Figura 8.** Analista o director del Departamento “O y M” debe poseer características personales deseables.



2.3 Características deseables de la Unidad de O y M (figura 9):

Independencia.- La unidad de O y M debe mostrar autonomía, para el estudio de los procesos organizacionales, y poder informar los resultados del estudio administrativo, a quienes tienen la capacidad de tomar decisiones, que beneficien a la empresa.

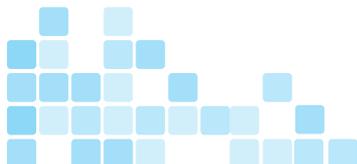
Objetividad.- Los colaboradores de O y M, tendrán la capacidad de evaluar la situación actual de la organización, por lo tanto ver el objeto de investigación sobre el sujeto supone, el grado de imparcialidad, necesario para la toma de decisiones en la organización.

Experiencia.- La práctica regular o constante que se da con el contacto de la realidad, en las administraciones de la empresa moderna, requiere de experticia como una característica deseable de los colaboradores de la unidad de Organización y Métodos.

Creatividad.- Los miembros del equipo del departamento de Organización Métodos deben tener la capacidad de crear



■ **Figura 9.** Departamento de “O y M” actuará con objetividad e independencia.



nuevos mecanismos de acción para presentar, ejecutar, y dirigir los procesos administrativos, destacar la habilidad de ir va más allá del análisis de un problema y proponer soluciones que generen cambios en las organizaciones modernas.

Según Paredes, (2005) “(...) los miembros de una organización tienen que fomentar un proceso que incluya oportunidades para el uso de la imaginación, experimentación y acción”. (p.x)

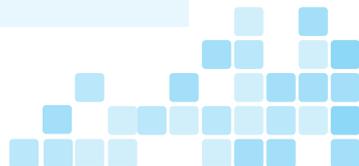
Resumen del Capítulo 2

El estudio de Diagnóstico administrativo consiste en descubrir las fallas existentes en una estructura organizativa; y exhortar a las mejoras que deben introducirse para poder avalar el cumplimiento eficiente de las funciones, compromisos y objetivos de la empresa.

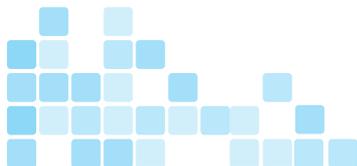
El estudio de diagnóstico constituye la base fundamental para conocer los problemas administrativos de una entidad, que permita encontrar las soluciones más apropiadas y necesarias para toda organización, ya sea esta pública o privada.

Los Aspectos a considerar en un Estudio Administrativo son:

- *Estudios de la estructura física y administrativa de organizaciones públicas y privadas.*
- *Actualización y elaboración de Manuales Administrativos*
- *Reestructuración de áreas físicas de trabajo*
- *Utilización y distribución de las áreas físicas de trabajo.*



- *Estudios de factibilidad de proyectos administrativos.*
- *Estudios de simplificación de tareas y actividades Operativas-Administrativas.*
- *Actualización de programas de trabajo administrativos.*
- *Utilización de nuevos formularios utilizados en trámites administrativos-financieros.*
- *Estudios del área del personal.*
- *Análisis de sueldos y salarios, así como políticas escalafonarias.*
- *Aplicación de sistemas de comunicación en la organización*
- *Establecimiento de sistemas de documentación y archivo*
- *Estudios de sistemas de control interno*
- *Aplicación y uso de las TIC.*





TALLER # 2.1

Diagnóstico Administrativo

PREGUNTAS DE RECURSIVIDAD

1.- Señalar cuál es paso previo para realizar un Estudio Administrativo.

.....
.....
.....

2.- Escribir brevemente qué admite el Diagnóstico Administrativo

.....
.....
.....
.....

3.- Indicar de qué depende el tiempo que se dedique en el Diagnóstico Administrativo.

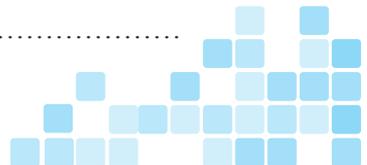
.....
.....
.....

4.- Señalar cuál es la base fundamental para conocer los problemas administrativos.

.....
.....
.....

5.- Escribir dos aspectos que se debe considerar en un Estudio Administrativo.

.....
.....
.....





TALLER # 2.2

Identificación de Fortalezas y Debilidades

DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

Elabore un Diagnóstico Administrativo del área específica (aula de clases o lugar de trabajo) e identifique las fortalezas y debilidades, con el propósito de mejorar el sistema administrativo organizacional.

Nombre Área:.....

Tiempo establecido:.....

Responsable:.....

Tabla 3. Fortalezas y Debilidades del aula de clases actual.

Fortalezas	Debilidades





ESCENARIO # 2.1

Elaborar un Diagnóstico General

Elabore un Diagnóstico General

- Escuela de Ciencias Contables
- Recolección de basura
- Transporte urbano de la ciudad de Guayaquil
- Circulación vial de Guayaquil
- Seguridad ciudadana

Datos informativos:

Tema:

Lugar:

Elaborado:

Fecha:

Criterios de desarrollo y evaluación:

- » *Conformar grupos: Técnica de Colores*
- » *Cada estudiante presenta un informe*
- » *Socializar en el grupo*
- » *Exposición: 3 minutos.*
- » *Recomendaciones de la docente.*
- » *Retroalimentación en clases.*



» TALLER # 2.3

Cualidades y Competencias del Director de Organización y Métodos

CUALIDADES Y COMPETENCIAS DEL DIRECTOR DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Justifique la razón por la que el responsable de Organización y Métodos debe poseer las siguientes cualidades.

Entusiasta

.....
.....
.....
.....

Tacto

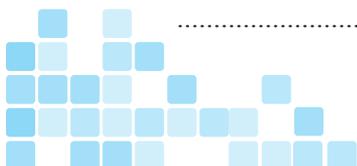
.....
.....
.....
.....

Diplomacia

.....
.....
.....
.....

Perseverancia

.....
.....
.....
.....



Analítico

.....
.....
.....
.....

Persuasión

.....
.....
.....
.....

Imparcial

.....
.....
.....
.....

Crítico

.....
.....
.....
.....

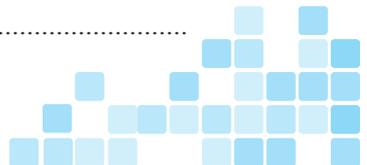
Responsable

.....
.....
.....
.....

Emprendedor

.....
.....
.....
.....

COPIA DIGITAL



Etico

.....
.....
.....
.....

Liderazgo

.....
.....
.....
.....

COPIA DIGITAL





GUÍA DE RECURSIVIDAD N° 2

Aspectos Técnicos del Diagnóstico Administrativo

1.- ¿En qué consiste la Justificación del Estudio de Diagnóstico?

.....
.....
.....
.....

2.- ¿Cuál es la definición del Alcance Administrativo?

.....
.....
.....
.....

3.- ¿En qué consiste el Diagnóstico Administrativo?

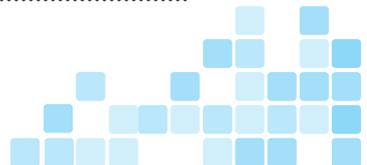
.....
.....
.....
.....

4.- ¿Cuál es la función del Especialista de Organización y Métodos en el área a cargo del Estudio Administrativo?

.....
.....
.....
.....

5.- ¿De qué depende el tiempo que se dedique al diagnóstico administrativo?

.....
.....
.....
.....



6.- ¿Por qué es importante el estudio Administrativo en una organización?

.....
.....
.....
.....

7.- ¿Cuándo se debe presentar los objetivos generales y específicos de un estudio Administrativo?

.....
.....
.....
.....

8.- Escriba tres aspectos a considerar en un estudio Administrativo.

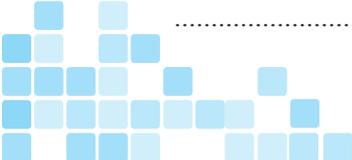
.....
.....
.....

9.- ¿Qué cualidades innatas son necesarias que posea un analista de Organización y Métodos, para desarrollar las diversas actividades?

.....
.....
.....
.....

10.- Enliste las características de la unidad de Organización y Métodos.

.....
.....
.....
.....



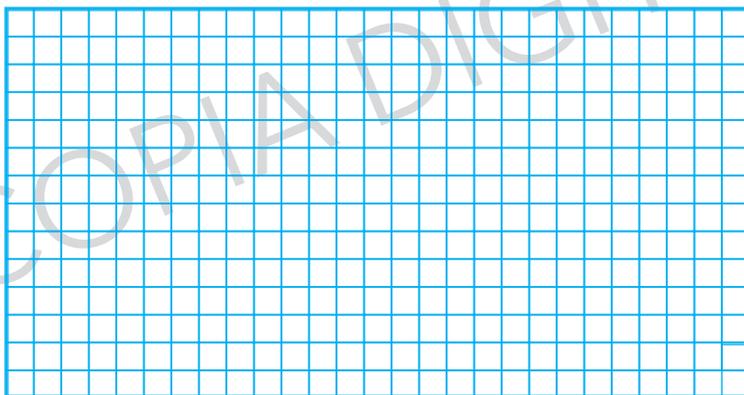
» ESCENARIO # 2.2

Aplicación Práctica del Diagnóstico

Administrativo

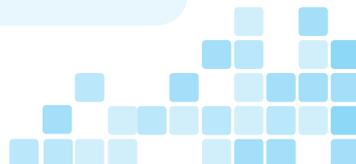
Con relación al Caso # 2.1; es decir el espacio fotografiado preferiblemente el lugar que requiera mejoras, readecuación, o cambios modernos positivos.

- Identifique las fallas existentes en la estructura organizativa que desea mejorar.
- Determine los recursos económicos, materiales y humanos que requiera para dicho proyecto, aplicando procesos.
- Describa los pasos a seguir para elaborar el trabajo de diagnóstico.



Criterios de Evaluación:

- » *Puntualidad en la entrega del trabajo*
- » *Nitidez de las fotografías*
- » *Detalle de relación que sea: claro, conciso, sin faltas ortográficas*
- » *Estilo de redacción*



AUTOEVALUACIÓN #2

1. ¿En qué consiste la justificación del estudio de diagnóstico?
2. ¿Quién es el responsable del estudio de diagnóstico?
3. ¿Qué factores inciden en el tiempo de dedicación para el diagnóstico administrativo?
4. ¿Qué debemos presentar una vez identificados los problemas de la institución?
5. ¿Qué se necesita para respaldar de manera positiva la realización del estudio administrativo?
6. Señale tres aspectos que usted cree más relevantes para levantar un estudio de diagnóstico administrativo.
7. Subraye tres cualidades que usted cree serían indispensables para ser un buen director de Organización y Métodos.
8. De acuerdo a las características de la unidad de Organización y Métodos detalladas en el capítulo, agregue en los espacios en blanco otras características que usted estime importantes.



CAPÍTULO 3

Fases del Estudio Administrativo

» RESUMEN

- Conocer los procesos establecidos por la administración de manera sistemática, planificada, destacando las fases del estudio Administrativo.

» OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Analizar la situación actual y real de la institución, determinando aspectos administrativos y operativos dentro de la organización pública y privada.
- Establecer la interrelación de los principios organizacionales de los sistemas administrativos.
- Determinar los procesos de reorganización de las empresas con diseños específicos y generales.
- Establecer mediante el control las falencias administrativas, que luego permitan sugerir rectificaciones a través de las Fases del Estudio Administrativo.

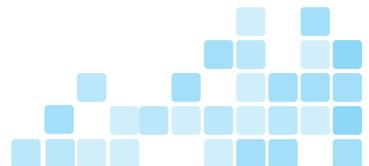




Tabla 4. Capítulo N° 3. Fases del Estudio Administrativo.

Resultados	Contenido	Estrategias metodológicas	Recursos	Actividades
<p>Identifica las fases del Estudio Administrativo.</p> <p>Describe de falencias administrativas.</p>	<p>Diagnóstico</p> <p>Diseño</p> <p>Implantación</p> <p>Control</p> <p>Evaluación</p>	<p>Realizar mapas conceptuales sobre el tema.</p> <p>Elaborar un cuestionario de recursividad de las Fases del estudio Administrativo.</p> <p>Exponer como actuación activa en clases durante la jornada.</p>	<p>Guía del Maestro.</p> <p>Investigación del estudiante.</p> <p>Pizarrón</p> <p>Copias</p> <p>Hojas-carpeta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursividad. • Trabajo individual. • Participación activa del estudiante en el desarrollo de la clase..

Los procesos establecidos por la administración requieren de un orden sistemático, planificado, y por ello es necesario destacar las cinco fases del estudio administrativo. (Figura 10)

1. Diagnóstico
2. Diseño
3. Implantación
4. Control
5. Evaluación

■ **Figura 10.** Fases elementales del estudio de diagnóstico.



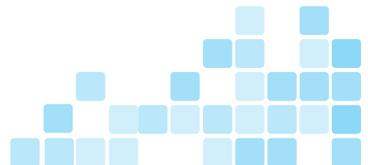
3.1 Diagnóstico

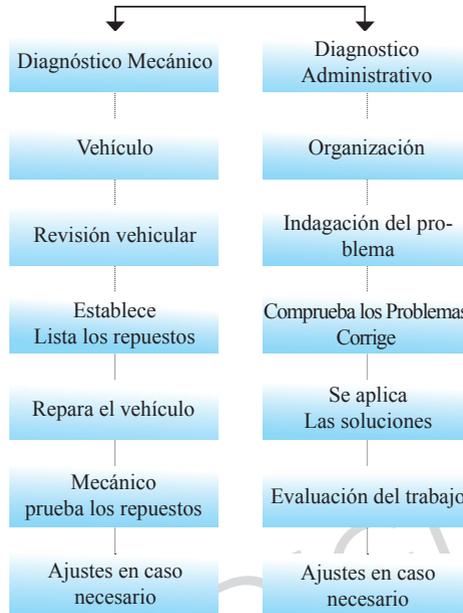
Trata como esencia la investigación cuidadosa del área en estudio, que permita conocer la situación actual y real en que se desenvuelve la institución, ya sea esta pública o privada, en determinado aspecto administrativo operativo.

Al realizar la comparación del médico que necesita diagnosticar a su paciente, recurre a la exploración del mismo antes de recetar los medicamentos, para aliviar sus dolencias,



■ **Figura 11.** El diagnóstico médico se compara con el diagnóstico administrativo en las organizaciones modernas.





■ **Figura 12.** Comparación de un Diagnóstico Mecánico y Administrativo.

y recomendar los exámenes pertinentes que faciliten el descubrimiento de su enfermedad, de igual forma el especialista de O y M, requiere determinar las falencias de la administración a través de un diagnóstico administrativo, que conlleve a la búsqueda de soluciones viables, para el normal desempeño laboral. (Figura 11)

En la figura 12 se demuestra otro tipo de comparación; entre un diagnóstico mecánico y el un diagnóstico administrativo:

3.2 Diseño

Luego del diagnóstico administrativo, dentro del proceso del estudio administrativo, es menester elaborar la documentación



necesaria a través de la recopilación de la información -que ha sido recomendada- por el trabajo realizado en el informe procedente del diagnóstico, es decir, la etapa anterior del respectivo estudio.

Según Gómez:

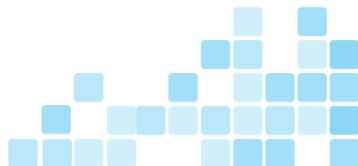
El diseño de organizaciones implica fundamentalmente establecer la interrelación que presentan los principios de organización al desarrollo del nuevo sistema. La finalidad de estos principios ha sido guiar a los demás en la organización y en la forma de crear sistemas de organización óptimos (2002, p. 27).

Para lograr las metas institucionales es menester proyectar a la estructura de la organización como el mecanismo adecuado para plantear principios administrativos (Figura 13), que permitan alcanzar los objetivos dentro del entorno empresarial con la mejor utilización de los recursos, que por cierto no dejan de ser limitados, asignando responsabilidades y tareas para optimizar el tiempo y los materiales necesarios durante el proceso.

Los procesos de reorganización de una empresa son considerados dentro del diseño de nuevos sistemas de



■ **Figura 13.** Proyección de la estructura de la organización con principios administrativos.

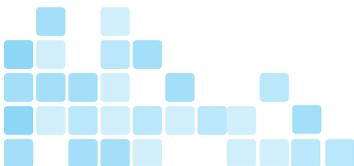


organización, considerado como un paso muy importante dentro del sistema de administración. El conocimiento actual es considerado como aspecto fundamental para el diseño de organizaciones, que debe realizarse de manera específica y general.

En 1938 Lyndal F. Urwick (como se citó en Gómez, 1994) estableció un conjunto de principios fundamentales que aún son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización; a continuación se presenta algunas ideas principales de estos principios:

La organización reflejará la esencia de los objetivos.

1. La especialidad de manera individual, el desarrollo de funciones particulares deben ser requeridas en lo posible.
2. La coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda organización.
3. La máxima autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad para cada uno dentro del grupo.
4. La definición de cada puesto, sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y puestas en conocimiento de todos los miembros del grupo.
5. La responsabilidad del superior por lo que respecta a la actuación de sus subordinados, es absoluta.
6. La autoridad debe tener una responsabilidad correspondiente.



7. Por lo que respecta a la capacidad de control, ninguna persona debe supervisar más de cinco.
8. Es esencial que las distintas unidades de organización se mantengan en proporción a su autoridad y responsabilidad.
9. Toda organización exige una continuidad en su proceso y estudio y en nuevas técnicas o aplicaciones.

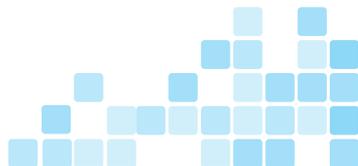
3.3 Implantación

En esta fase se pone de manifiesto la ejecución o puesta en marcha del proyecto, en base a los estudios realizados durante el diagnóstico y los documentos recopilados y elaborados en la etapa de diseño.

Esta etapa es considerada por los especialistas como fundamental en los procesos de estudios administrativos, ya que es la de mayor complejidad y dificultad en el desarrollo del trabajo propuesto, debido a que en las organizaciones se presentan de manera regular las resistencias y prejuicios por parte de los empleados y hasta de ciertos funcionarios de las instituciones (Figura 14).



■ **Figura 14.** La implantación es la etapa fundamental de todo estudio administrativo.



■ **Figura 15.** La tecnología en las área estratégicas de la empresa moderna.



El uso tecnológico en las organizaciones

El concierto de las naciones se ha pronunciado a través de diferentes corrientes ideológicas; estadistas, políticos, economistas, científicos; entre otros, de toda tendencia y posición cifraron sus esperanzas en el progreso científico y tecnológico para mejorar los procesos administrativos (Figura 15).

Tendencias capitalistas y hasta comunistas, han ensalzado la tecnología como el eje para la felicidad futura de la humanidad. Con la idea de que aquellas máquinas nuevas y sofisticadas replazarían el trabajo pesado, o se reducirían las horas de trabajo, lo que se estimaba que dejaría más tiempo libre para las personas; lo que les permitiría divertirse, viajar y compartir más tiempo para disfrutar del entorno familiar y por supuesto de los amigos.

Saltan inmediatamente otras interrogantes, ¿se logró el desarrollo personal? ¿hemos mejorado como mundo, país, organizaciones, empresas o personas? O ¿será que la solución de un problema generó otros? Por estar absortos en la variedad de bienes y servicios, que generosamente nos brinda la tecnología, no percibimos la pérdida del “verdadero” desarrollo humano.



Barros (2006), afirma que:

El Desarrollo Humano comprende el desarrollo de todas las personas y de toda persona, y no meramente el despliegue del hombre en su faz social. Implica un enfoque global de los problemas sociales, no la solución coyuntural de problemas parciales. Constituye no sólo la satisfacción de necesidades básicas, sino también una ampliación multidimensional de las capacidades de las personas y las comunidades. (p. 2).

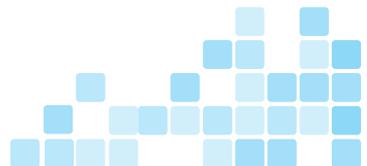
Si bien es cierto la tecnología ha resuelto problemas en muchas áreas estratégicas de la humanidad, frente al desafío constante de potenciar el desarrollo en las organizaciones, no es menos cierto que ha generado conflictos globales.

Las instituciones muestran cada vez más la necesidad de la tecnología para hacer frente a los desafíos de las organizaciones modernas, que compiten por el posicionamiento local e internacional a través de las redes tecnológicas, para un mejor desempeño humano, aunque no siempre van de la mano con índice e indicadores del desarrollo humano.

Según Barros (2006) “el estudio y la medición de índices e indicadores que reflejan el desarrollo humano debe necesariamente complementarse con el de los referentes del sufrimiento humano.” (p. 3).

3.4 Control

Todo estudio administrativo requiere del cumplimiento cabal de sus facetas, pero el control es menester realizarlo en todas las fases del estudio administrativo, el mismo que requiere observar todo el trabajo planificado y que deberá realizarse en miras del cumplimiento de los objetivos propuestos en el diseño.



■ **Figura 16.** Fase de control, se realiza antes, durante y después del estudio.



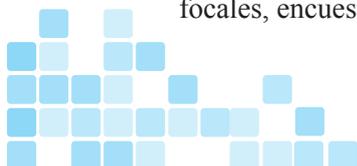
La fase de control dentro del estudio puede realizarse antes, durante o después considerando la razón del estudio, el área, la justificación, los objetivos, ya sea en un área determinada o de manera integral (Figura 16).

En el control podemos determinar falencias, errores, defectos, de tal manera que permita sugerir las rectificaciones pertinentes necesarias conforme a lo realizado.

3.5 Evaluación

La evaluación consiste en comprobar que los nuevos estudios y diseños establecidos en el trabajo hayan sido bien ejecutados, permitiendo determinar las deficiencias que se pueden presentar en los nuevos programas proyectados para mejorar los procesos, teniendo como objetivos introducir los cambios necesarios (Figura 17).

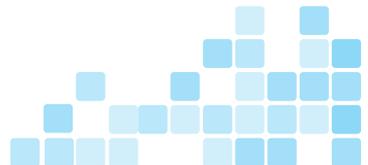
Este trabajo de evaluación sistemática debe ser realizado o puesto en marcha por especialistas en el área de estudio, mediante observaciones directas de campo, entrevistas, grupos focales, encuestas, etc.



- **Figura 17.** La evaluación permite comprobar los estudios .



Algunas organizaciones realizan las evaluaciones en cada fase del estudio administrativo -después del diagnóstico-, lo que permite valorar la introducción de elementos que faciliten comprobar la eficiencia de cada fase dentro del proceso administrativo.



Resumen del Capítulo 3

Las fases del estudio Administrativo son:

- 1.- Diagnóstico*
- 2.- Diseño*
- 3.- Implantación*
- 4.- Control*
- 5.- Evaluación*

Todo estudio administrativo requiere del cumplimiento cabal de sus facetas, pero el control es menester realizarlo en todas las fases del estudio administrativo, requiere observar todo el trabajo planificado el mismo que deberá realizarse en el cumplimiento de los objetivos propuestos en el diseño.

La implantación es considerada por los especialistas como una etapa fundamental de los procesos de estudios administrativos, ya que es la de mayor complejidad y dificultad en el desarrollo del trabajo propuesto, debido a que en las organizaciones se presentan de manera regular las resistencias y prejuicios por parte de los empleados y hasta de ciertos funcionarios de las instituciones.





TALLER # 3.1

Aportaciones Personales para el Estudio Administrativo

PREGUNTAS DE RECURSIVIDAD

1.- Escribe ¿qué fases agregarías a las ya existentes en un Estudio Administrativo?

.....

.....

.....

2.- Señale ¿de qué manera podría usted mejorar la etapa del Control dentro de un Estudio Administrativo?

.....

.....

.....

3.- Imagine que es un Director de Organización y Métodos. Establece ¿En qué etapa del Estudio Administrativo realizaría el Control y la Evaluación y por qué?

.....

.....

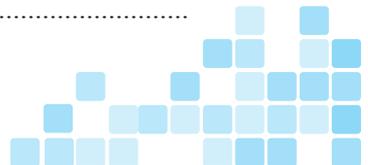
.....

4.- Elabore un Mapa Conceptual inédito del Tema: Fases de un Estudio Administrativo.

.....

.....

.....



» GUÍA DE RECURSIVIDAD # 3
Necesidad de las Fases del Estudio
Administrativo

1.- Enliste las fases del Estudio Administrativo según su orden.

.....
.....
.....
.....
.....

2.- Escriba brevemente en qué consiste del Diagnóstico Administrativo.

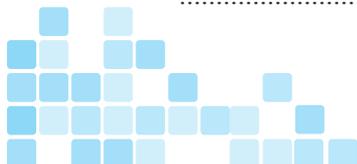
.....
.....
.....

3.- Ilustre de qué manera se compara el Diagnóstico Administrativo.

.....
.....
.....

4.- Elabore un gráfico que detalle la comparación entre un Diagnóstico Mecánico y uno Administrativo.

.....
.....
.....



5.- ¿En qué consiste la etapa de diseño en un Estudio Administrativo?

.....

.....

.....

.....

6.- Según Gómez ¿qué implica el diseño de organizaciones?

.....

.....

.....

7.- ¿Qué se necesita para lograr las metas institucionales?

.....

.....

.....

8.- ¿Qué debe considerarse importante en la organización al iniciar sus operaciones Administrativas?

.....

.....

.....

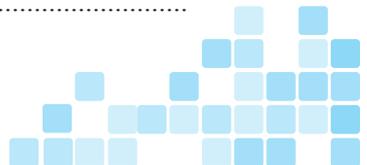
9.- Según los especialistas ¿cómo es considerada la etapa de la implantación?

.....

.....

.....

.....



10.- ¿Qué preguntas surgen con relación al uso tecnológico?

.....
.....
.....

11.- ¿En qué etapa del Estudio Administrativo se realiza el control?

.....
.....
.....

12.- ¿Qué aspectos del Estudio administrativo podemos determinar en el control, y qué nos permitirá?

.....
.....
.....

13.- ¿En qué consiste la etapa de la evaluación en un estudio Administrativo?

.....
.....
.....

14.- ¿Quiénes deben realizar la evaluación en un Estudio Administrativo?

.....
.....
.....

15.- Elabore un Mapa Conceptual del tema Fases del Estudio Administrativo.

.....
.....



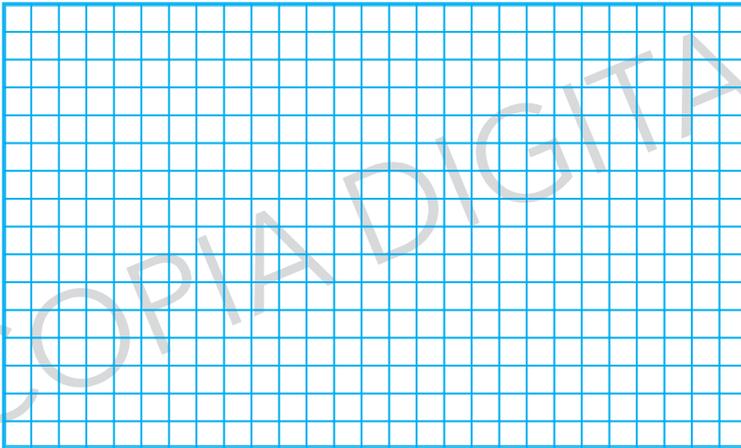


ESCENARIO # 3.1

Informe del Diagnóstico del Escenario 1.2

Con relación a los escenarios # 1.1 y 2.1; elabore un informe en el que presente un diagnóstico del espacio o lugar escogido por usted, para posteriores mejoras.

- Presente un plano o dibujo del espacio a rediseñar o mejorar.
- Presente una maqueta en el que demuestre como quedará el espacio a remodelar.



Criterios de Evaluación:

- » *Puntualidad en entrega de trabajo*
- » *Pulcritud del trabajo.*
- » *Informe de diagnóstico: claro, conciso, sin faltas ortográficas.*
- » *Presentación de Contenido*
- » *Utilización de citas bibliográficas*
- » *Presentación de casos reales*



AUTOEVALUACIÓN #3

1. Escriba en orden lógico las fases del Estudio Administrativo.
2. De acuerdo al gráfico de la presente página redacte un párrafo de análisis comparativo entre el diagnóstico mecánico y el diagnóstico administrativo.
3. Para Gómez ¿qué implica el diseño en el proceso del Diagnóstico Administrativo de las organizaciones?
4. ¿Cómo son considerados los procesos de reorganización de una empresa?
5. De acuerdo a los principios de Lyndal F. Urwick presentados ¿Cuál cree usted que es el más importante y por qué?
6. ¿Cuál es la etapa de los procesos de estudios administrativos considerada por los especialistas como la fundamental, por el grado de dificultad en su desarrollo?
7. El uso de la tecnología moderna en las organizaciones han mejorado los procesos administrativos. ¿Qué opina usted?
8. ¿Por qué se dice que las instituciones muestran que cada vez más necesitan del desarrollo tecnológico?
9. El uso de la tecnología moderna en las organizaciones han mejorado los procesos administrativos. ¿Qué opina usted?
10. Considerando la razón del estudio, ¿Cuándo se puede realizar la fase del control, en un estudio administrativo?
11. En un estudio de diagnóstico administrativo ¿en qué consiste la etapa de la Evaluación y qué permite valorar?



CAPÍTULO 4

Niveles Administrativos

» RESUMEN

- Conocer los Niveles Administrativos que intervienen en los procesos establecidos por la administración organizacional.

» OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Determinar los Niveles Administrativos estableciendo parámetros de carácter empresarial dentro de la organización pública y privada.
- Determinar Niveles Administrativos estableciendo parámetros de carácter Global (país).
- Analizar la función que cumplen los niveles, funciones y responsabilidades en la organización, mediante el estudio de Diagnóstico.

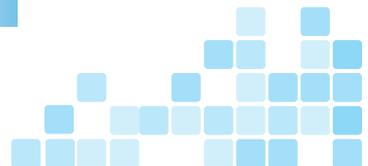




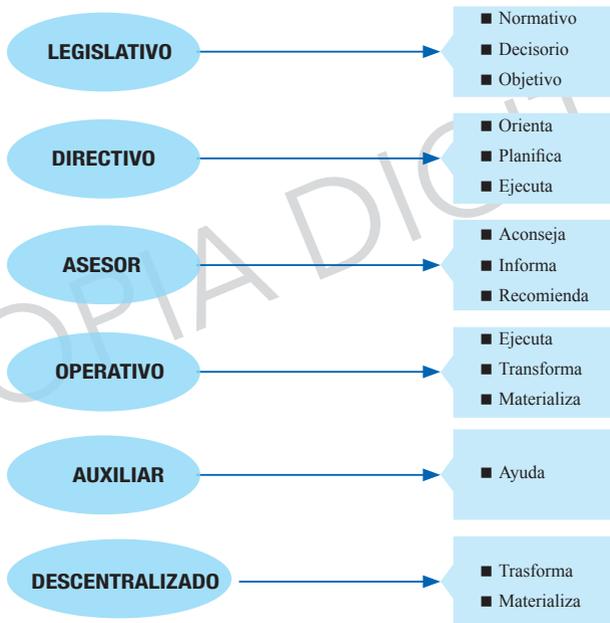
Tabla 5. Niveles Administrativos.

Competencia	Contenido	Estrategias metodológicas	Recursos	Actividades
Identificación de los Niveles Administrativos de una organización privada. Investigación de los Niveles Administrativos actuales del sector público.	Directivo Asesor Operativo Auxiliar Descentralizado	Realizar mapas conceptuales sobre el tema. Identificar los Niveles Administrativos de una empresa Privada. Investigar los Niveles Administrativos de una empresa Pública.	Guía del Maestro. Investigación del estudiante. Pizarrón Copias Hojas - carpeta	<ul style="list-style-type: none"> • Recursividad. • Trabajo individual. • Participación activa del estudiante en el desarrollo de la clase.

Los niveles administrativos cumplen funciones y responsabilidades asignadas por ley. Se desarrollan por costumbres o necesidades para lograr metas y objetivos. Tanto la macro como la micro administración están conformados por departamentos, oficinas y sus instrumentos administrativos.

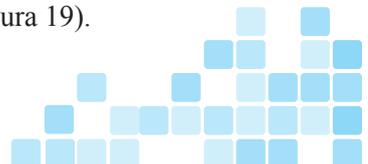
Los niveles administrativos (Figura 18) por lo general, responden a un mismo tipo estructural, funcional y jurídico.

■ **Figura 18.** Niveles Administrativos y sus funciones.



4.1 Nivel Legislativo

Función básica: Legislar sobre la política que debe seguir la organización y normar los procedimientos (Figura 19).





■ **Figura 19.** Nivel legislativo, dicta las normas en la institución.

Lo constituye la Junta de Accionistas de una empresa, los concejales en un Municipio, los socios de Cooperativas, Asambleas general de socios de gremios, Consejo Universitario, Juntas de Facultades, etc.

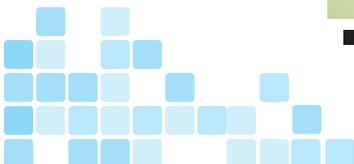
4.2 Nivel Directivo

Toma decisiones sobre la política general y sobre la actividad básica de la empresa.

Además planea, orienta y dirige la vida administrativa, e interpreta planes, programas, y más directrices técnicas y administrativas (Figura 20).



■ **Figura 20.** Nivel directivo toma decisiones.



■ **Figura 21.** Nivel asesor prepara y presenta proyectos.



El nivel ejecutivo o directivo es unipersonal cuando existe un presidente, Director General o Gerente.

4.3 Nivel Asesor

El nivel asesor aconseja, informa, prepara proyectos en materia jurídica, económica, financiera, técnica, contable e industrial.

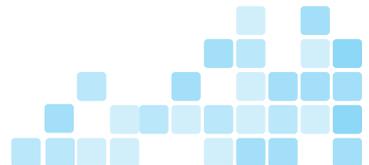
El nivel asesor está integrado por expertos que tienen amplio conocimiento de determinada técnica (Figura 21).

El nivel asesor no tiene autoridad de mando.

4.4 Nivel Operativo

El nivel operativo es responsable directo de ejecutar las actividades básicas de la entidad o empresa.

Está integrado por las unidades que tienen a su cargo la producción y exportación de bienes, así como el suministro de servicios al público (Figura 22).



■ **Figura 22.** Nivel operativo ejecuta actividades.



4.5 Nivel Auxiliar

El nivel auxiliar ayuda a otros niveles administrativos en la prestación de servicios con oportunidad y eficiencia. Es un nivel de apoyo.

Las actividades auxiliares tienen que ver con secretarías, bibliotecas, contabilidad, finanzas, estadística, pagaduría, trasportes y más servicios generales (Figura 23).

■ **Figura 23.** Nivel auxiliar apoya a los demás niveles.





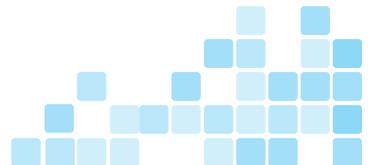
■ **Figura 24.** Nivel descentralizado con grado de independencia relativa

4.6 Nivel Descentralizado

Surge del mayor o menor grado de descentralización.

Lo constituyen aquellas entidades que tiene cierto grado de independencia por el cumplimiento de sus funciones. (Figura 24).

Es aquella que está dada por aquellas especialidades funcionales de las mismas y la división del trabajo.



Resumen del Capítulo 4

Los niveles administrativos considerados en una organización son: Legislativo, Directivo, Operativo, Asesor, Descentralizado, Auxiliar.

La Función del Nivel Legislativo es:

Función básica: Legislar sobre la política que debe seguir la organización y normar los procedimientos.

Lo constituye la Junta de Accionistas de una empresa, los concejales en un Municipio, los socios de Cooperativas, Asambleas general de socios de gremios, consejo universitario, Juntas de Facultades, etc.

El Nivel Operativo ejecuta, transforma, materializa, tal como lo realiza igualmente el Nivel Descentralizado, ya que se refiere a una dependencia con la misma característica de las actividades que se realizan en el Nivel Operativo.





TALLER # 4.1

Realidad Actual. Estado - Empresas

REALIDAD ACTUAL

1.- De acuerdo a la conceptualización de los Niveles Administrativos en nuestro país ¿quiénes conforman los siguientes niveles?:

a) Legislativo

.....
.....
.....

b) Directivo

.....
.....
.....

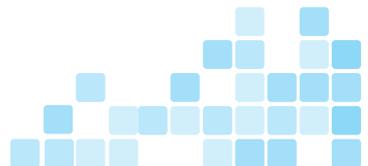
2.- De acuerdo a la conceptualización de los Niveles Administrativos en la empresa donde labora ¿quiénes conforman los siguientes niveles?:

a) Legislativo

.....
.....
.....

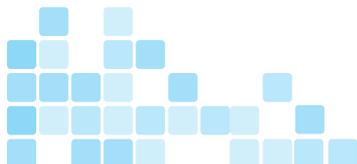
b) Directivo

.....
.....
.....



AUTOEVALUACIÓN #4

1. ¿Cuál es la función básica del Nivel Legislativo?
2. ¿Quiénes forman parte del nivel Legislativo en diferentes casos?
3. Escriba 3 funciones del Nivel Directivo.
4. Escriba 3 funciones del Nivel Asesor.
5. ¿Cuál es la responsabilidad del Nivel Operativo?
6. ¿Cuál es la función del Nivel Auxiliar?
7. ¿Cuál es la relación entre el Nivel Operativo y el Nivel Descentralizado?
8. ¿Cuáles son los niveles Administrativos considerados en una Organización?
9. Elabore un mapa conceptual indicando las funciones básicas de cada uno de los Niveles Administrativos.
10. Determinar un ejemplo del nivel Legislativo en el caso del Estado.

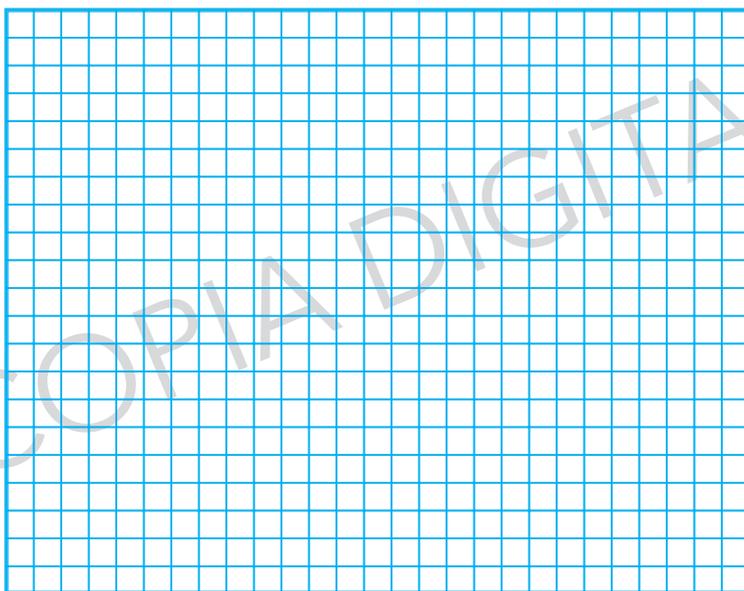




ESCENARIO # 4.1

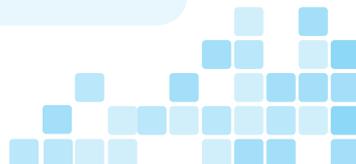
Editorial - Artículo /Nacional e Internacional

Recorte un editorial o artículo de un periódico local o internacional, que se relacione con los niveles administrativos, luego identifique cada uno de los niveles estudiados. Exprese su opinión de nivel de importancia de los niveles. Grafique los niveles.



Criterios de Evaluación:

- » *Puntualidad en entrega de trabajo*
- » *Pulcritud del trabajo.*
- » *Informe: claro, conciso, sin faltas ortográficas.*
- » *Creatividad en el gráfico*



» TALLER # 4.2

Actividades de Competencias Prepositivas, Argumentativas e Interpretativas

ACTIVIDAD A: NIVEL DE COMPETENCIA: PROPOSITIVA

Realizar un drama en base a lo aprendido referente a la utilidad de conocer y aplicar los Procesos Administrativos en la organización o en la vida cotidiana.

Instrucciones:

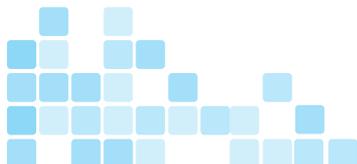
- » *Conformar grupos por colores de prenda de vestir superior.*
- » *Designar un Líder o representante de Grupo.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*
- » *Tiempo de escena 3 minutos como máximo.*

ACTIVIDAD B: NIVEL DE COMPETENCIA: PROPOSITIVA.

Elaborar una propuesta para implementar un departamento de O y M en la Escuela de Ciencias Contables de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte; o en su lugar de trabajo.

Instrucciones:

- » *Conformar grupos de 3 integrantes mínimo.*
- » *Designar un Líder o representante de Grupo.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*
- » *Fecha de presentación de acuerdo al criterio del docente.*



ACTIVIDAD C: NIVEL DE COMPETENCIA: PROPOSITIVA.

Realizar un debate sobre la aplicación o no de un sistema de Organización y Métodos en la empresa moderna.

Instrucciones:

- » *Conformar grupos de 3 integrantes mínimo, para cada postura.*
- » *Designar un Líder o representante de Grupo.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*

ACTIVIDAD D: NIVEL DE COMPETENCIA: PROPOSITIVA.

Elaborar un Organigrama de la institución donde labora.

Instrucciones:

- » *Conformar grupos de 3 integrantes mínimo.*
- » *Designar un Líder o representante de Grupo.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*
- » *Fecha de presentación de acuerdo al criterio del docente.*

ACTIVIDAD E: NIVEL DE COMPETENCIA: ARGUMENTATIVA.

Redacta una composición en la que destagues la importancia de aplicar los conocimientos de la asignatura Organización y Métodos

Instrucciones:

- » *Realizar el trabajo individual.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*
- » *Fecha de presentación inmediata.*



ACTIVIDAD F: NIVEL DE COMPETENCIA: ARGUMENTATIVA.

Encuentra cinco relaciones básicas entre los Grados de Descentralización y los Factores de Descentralización.

Instrucciones:

- » *Realizar el trabajo individual.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*
- » *Fecha de presentación inmediata.*

ACTIVIDAD G: NIVEL DE COMPETENCIA: ARGUMENTATIVA.

Escribe tus argumentos con ejemplos porque es necesaria la presencia de los organigramas en las instituciones modernas.

Instrucciones:

- » *Realizar el trabajo individual.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*
- » *Fecha de presentación inmediata.*

ACTIVIDAD H: NIVEL DE COMPETENCIA: INTERPRETATIVA.

Averigua y escribe como la aplicación de los nuevos Procesos Administrativos facilitan el desarrollo de las organizaciones.

Instrucciones:

- » *Realizar el trabajo individual.*
- » *Aplicar los conocimientos basados en clase de O y M.*

ACTIVIDAD I: NIVEL DE COMPETENCIA: ARGUMENTATIVA

Relate un caso real en la que usted esté involucrado, cuya actividad es estrictamente laboral Técnica de pares: Relator y autor.



CAPÍTULO 5

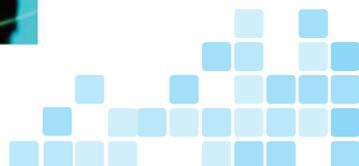
Aprendizaje Basado en Escenarios (ABE)

» RESUMEN

- Impulsar la cultura de investigación formativa, a través de instrumentos didácticos, que desarrollen las habilidades y destrezas, para la resolución de problemas cotidianos, que permita al estudiante enfrentarse a la realidad laboral y personal.

» OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- Desarrollar habilidades cognitivas de lectura crítica, comprensiva y analítica, que permita al estudiante mejorar su actuación en el proceso de aprendizaje en el aula de clases.
- Optimizar el proceso de aprendizaje, durante las clases, a través del desarrollo de escenarios de la realidad local, nacional e internacional.





ESCENARIO 1

ROELOR S.A. Seguros Médicos

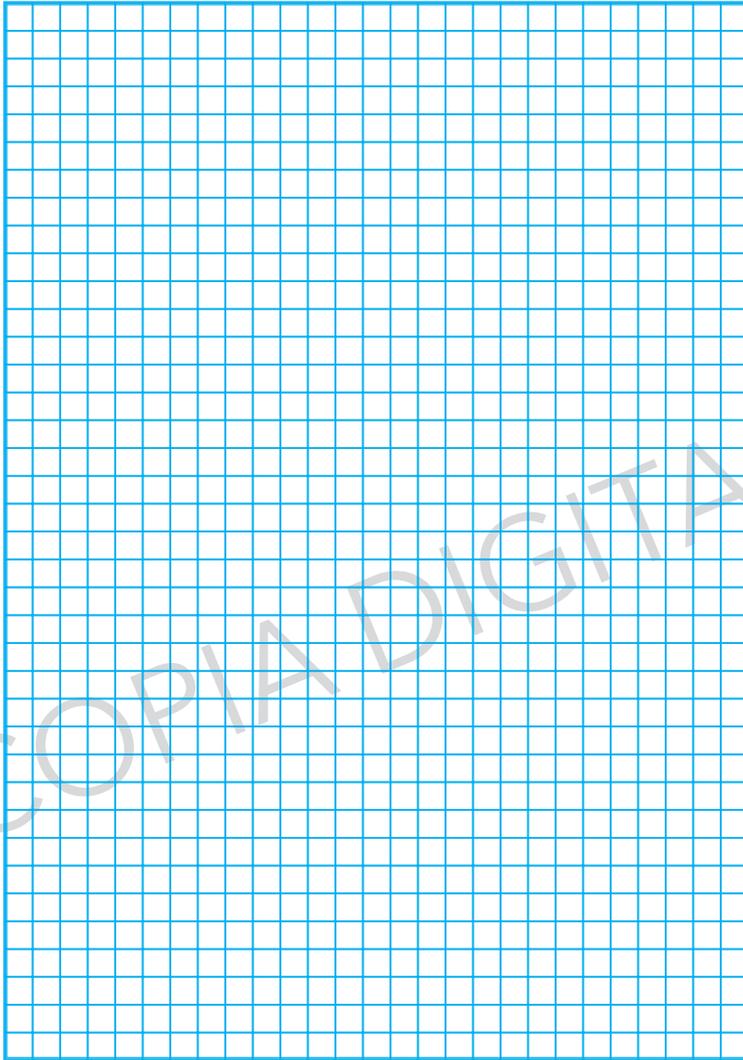
La compañía ROELOR S.A. (Seguros Médicos) se compromete a cubrir al 100% los gastos por concepto de hospitalización de sus clientes afiliados. A la presente fecha el Sr. Alonso Campos Coello, con CI: 0913877190, no tiene vigente su contrato, pero sí notificó la renovación de la póliza, aun así esta renovación no ha sido procesada por parte de la empresa.

En el departamento de renovaciones de contratos para clientes nuevos y anteriores, laboran actualmente 8 personas. Las funciones de cada uno de los miembros de este departamento no les han sido dadas a conocer por la gerencia. Existe un desconocimiento general de cada uno de los contratos que están por vencer. La cobertura del señor Campos no pudo ser cubierta, sin embargo el débito bancario de su cuenta de ahorros del Banco Exchange, sí fue realizado al corte del contrato. La empresa fue demandada por parte del cliente; posteriormente el señor Campos canceló su contrato con la empresa.

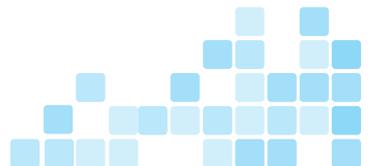
IDENTIFICAR:

- a. La causa por la que el contrato de señor Campos, no fue procesado a tiempo.
- b. A qué se debe que la empresa de seguros médicos, realizó el débito bancario al señor Campos, sin que la cobertura sea cubierta.
- c. ¿De qué forma cree usted que la empresa de seguros médicos pudo evitar la demanda, por parte del señor Campos.?





Elaborado por: German, Llamuca, Macías y Ordoñez.





ESCENARIO 2

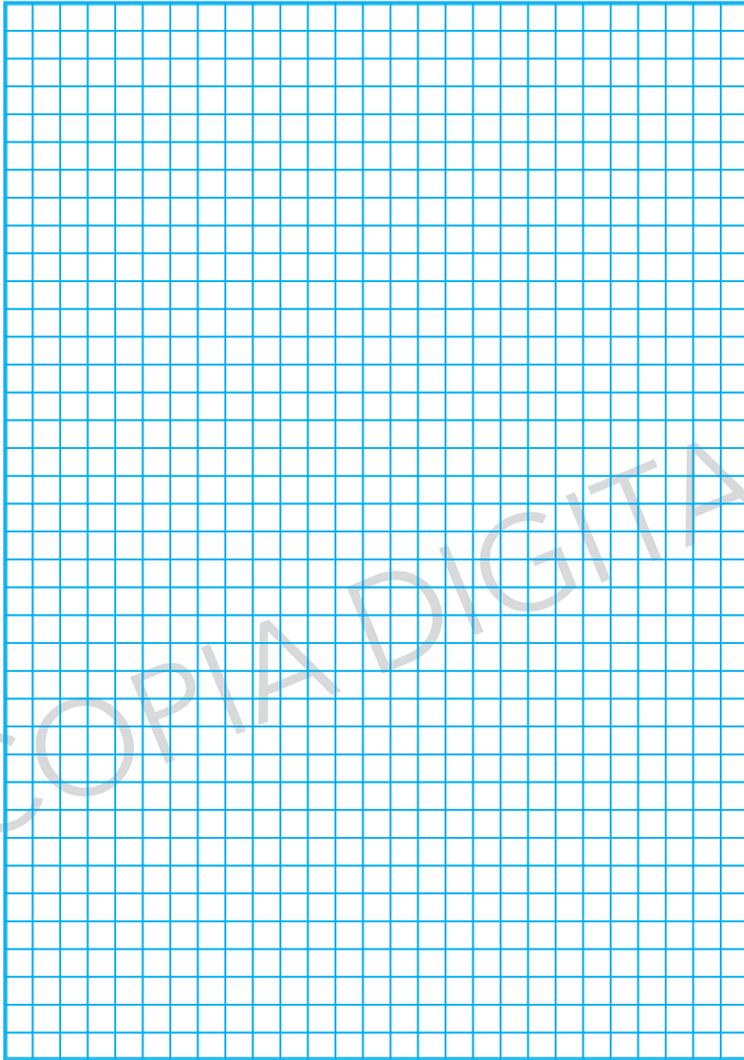
LOREN S.A. Departamento Contable

La compañía LOREN S.A. presenta un proceso de facturación muy complejo por el tamaño del mismo. La persona responsable de dicha tarea realiza el proceso de facturación de forma manual, por lo tanto la forma de encontrar las facturas es tediosa, ya que los documentos son embalados en cartones sin distintivos que faciliten su localización y, a pesar de que están enumeradas por mes y año, para buscar una factura hay que hacerlo cartón por cartón. Obviamente se necesita optimizar el tiempo, pero la decisión la toma el gerente, quien tiene interés por mejorar el proceso de facturación. Adicionalmente no se conoce la cantidad de facturas anuladas ni las razones generales de dicho problema. El departamento contable sugiere hacerse cargo de la facturación, pero por escrito y elaborar un Manual de Funciones que especifique sus actividades. El departamento de compras atribuye los inconvenientes a la persona responsable de realizar la facturación.

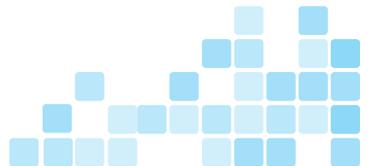
IDENTIFICAR:

- a.Cuál es la causa principal del deficiente proceso de facturación del departamento contable en la empresa LOREN S.A.
- b. Por qué es recomendable elaborar un manual de funciones que especifique las actividades de tributación.
- c. Según el departamento de compra a quien se atribuye los problemas de facturación de la empresa.
- d. ¿Qué solución usted le daría al departamento contable para superar el complejo proceso de facturación en la empresa LOREN S.A.?





Elaborado por: German, Llamuca, Macías y Ordoñez.





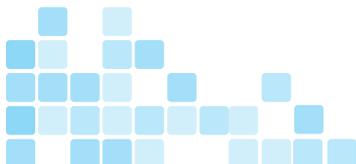
ESCENARIO 3

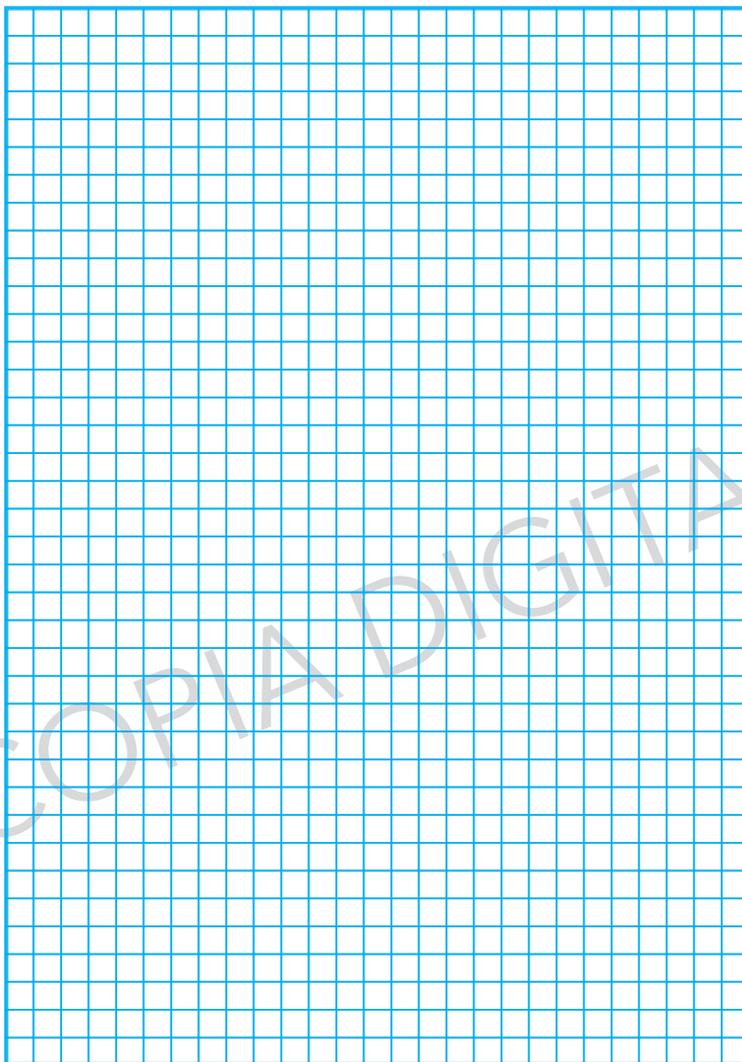
JUKO Cia. Ltda. Microempresa

JUKO Cía. Ltda., es una microempresa, que se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Guayaquil. Su naturaleza empresarial se enfoca en la venta y el mantenimiento de aparatos de cómputo. El departamento de ventas tiene como objetivo, a corto plazo, alcanzar un nivel de ventas que supere la meta para el presente mes, ya sea a través de las ventas de computadoras, del mantenimiento de las mismas o entre ambas. La descoordinación que existe entre los integrantes del departamento de ventas ha generado confusión y malos entendidos laborales, que ha incidido en el escaso cumplimiento de los objetivos propuestos; además, el desconocimiento de sus funciones a la hora de cumplir sus tareas ha menguado las relaciones interpersonales que existe entre ellos. En los últimos tres meses las constantes quejas de los clientes ha sido el tema más comentado por los empleados y sus jefes inmediatos. Esto se debe a los retrasos en la entrega de los contratos vigentes.

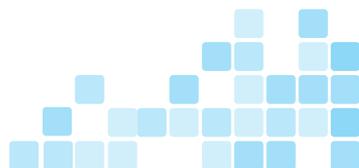
IDENTIFICAR:

- a. Qué estrategias debería tener el departamento ventas para lograr su objetivo de alcanzar un buen nivel de ventas.
- b. La causa que ha generado confusión laboral entre los empleados de JUKO. Ltda.
- c. A qué se debe las constantes quejas de los clientes de la microempresa JUKO Cía. Ltda.
- d. Si usted fuera el Director de Organización y Métodos, qué medidas tomaría para solucionar los problemas de quejas de clientes de la empresa.





Elaborado por: German, Llamuca, Macías y Ordoñez.





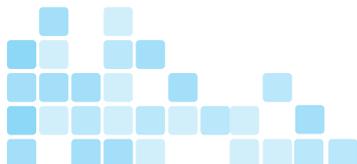
ESCENARIO 4

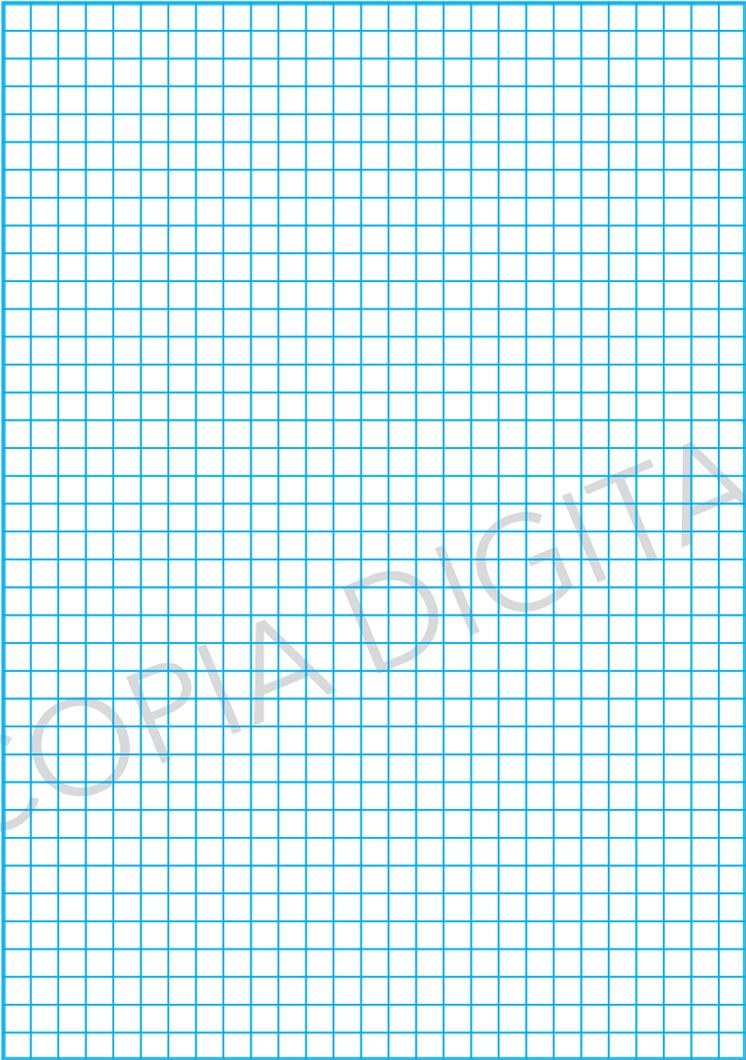
CARLEX S.A. Venta de útiles de oficina

CARLEX S.A. se dedica a la venta de útiles de oficina, cuenta con una cartera de clientes depurada en el mercado actual y con dos departamentos: administrativo y de ventas; sin embargo, la gerencia decide contratar un asistente administrativo, cuyas funciones serán: facturación, registro de controles financieros, cotizaciones y verificación presupuestaria de unidades solicitantes. La asistente contratada tiene a su cargo demasiadas actividades que realizar, lo que ocasiona algunos contratiempos en la entrega y recepción de los útiles escolares, y por ende crea dificultades en los pagos y cobros a proveedores y clientes.

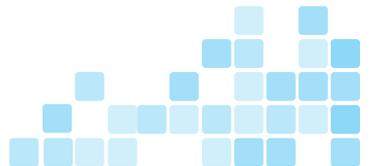
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es la razón principal por la que la entrega y recepción de útiles escolares, ha creado serias dificultades en los pagos y cobros a proveedores y clientes.?
- b. ¿Cree usted que la empresa necesitaría contratar un Director de Organización y Métodos, y por qué.?
- c. Si usted tuviera la oportunidad de dirigir la empresa qué medidas tomaría para solucionar los problemas de la organización, y en qué tiempo lo haría.





Elaborado por: Gender, Medina, Naula y Ordoñez.





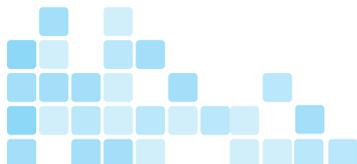
ESCENARIO 5

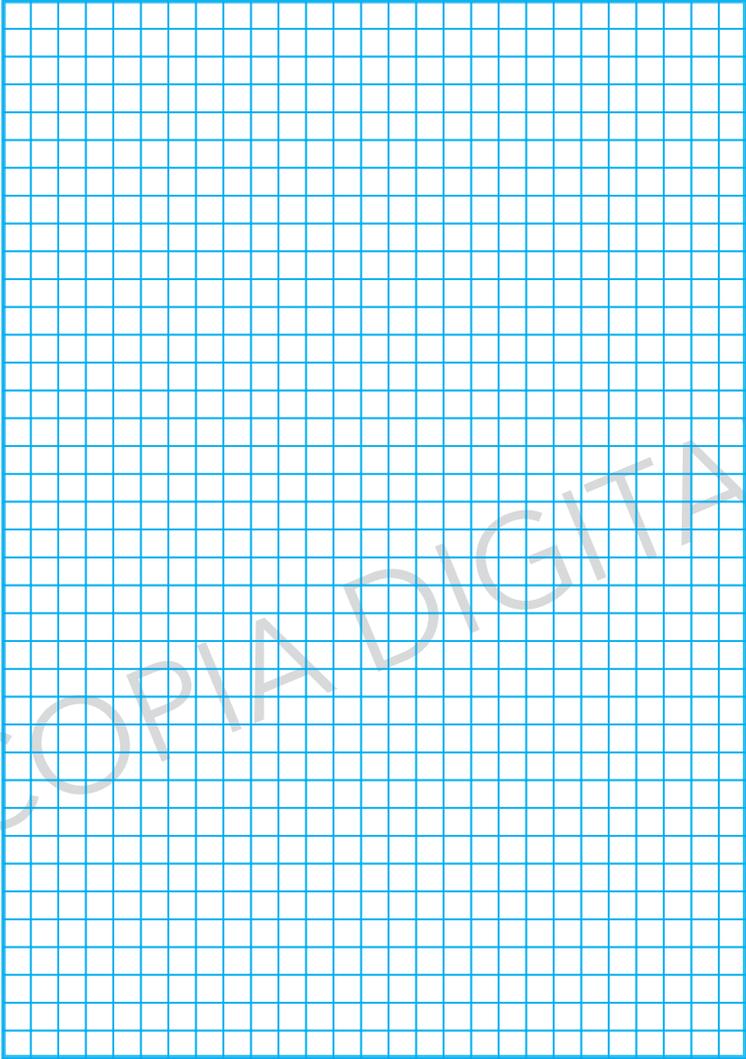
EVELEX Cia. Ltda. Equipos industriales

La Industria EVELEX Cía. Ltda. se dedica a la distribución de equipos, máquinas, herramientas e instalación de equipos industriales. Se ha identificado a la distribución de los equipos para la industria como el cuello de botella que tiene la empresa. Esto se da durante el proceso de transporte e instalación de equipos en los edificios o fábricas de la periferia de la ciudad. Los empleados se quejan por los constantes cambios en las piezas o partes de los equipos aludiendo que los clientes no los han solicitado. El tiempo de entrega no es el establecido en el contrato u órdenes de recepción. Los malos entendidos son muy frecuentes entre los departamentos financiero, ventas, cobranzas y bodega. La logística en el proceso de ventas e instalación de los equipos se ha deteriorado a partir de los constantes cambios en los turnos rotativos por parte de los empleados quienes aducen diferentes motivos personales.

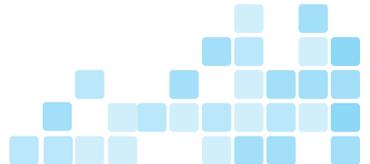
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es la causa principal de las constantes quejas de los empleados de la empresa.?
- b. ¿Qué medida cree usted que se debería tomar para mejorar los sistemas de turnos, y la logística de los procesos de ventas, en la empresa EVELEX Cía. Ltda.?
- c. ¿A qué se debe los frecuentes malos entendidos entre los departamentos financiero, ventas y cobranzas.?
- d. ¿Cómo cree usted que se superarían, las dificultades de turnos que se da entre los empleados y los directivos.?





Elaborado por: Gender, Medina, Naula y Ordoñez.





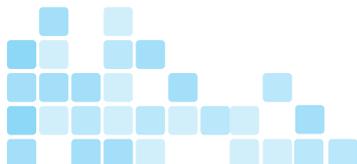
ESCENARIO 6

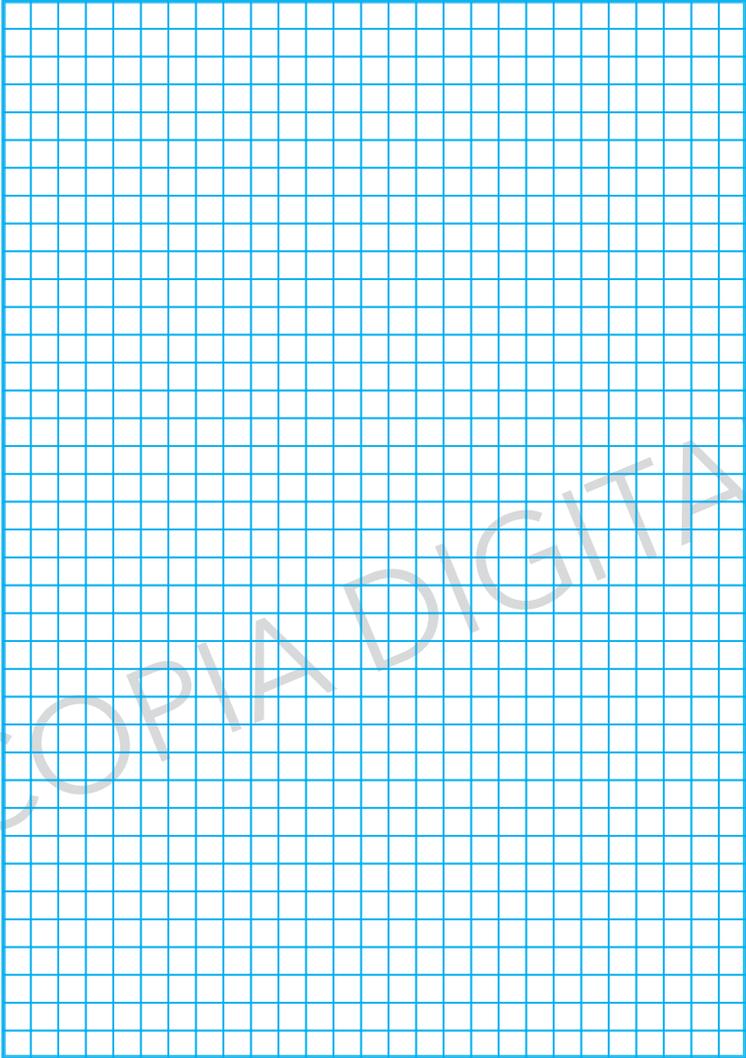
CARLOT S.A. Sistemas de seguridad

CARLOT S.A. distribuye equipos de tecnología para el sistema de seguridad del hogar. El departamento de ventas ha establecido la meta de entregar los productos en el menor tiempo posible, sin embargo el despacho de los equipos es deficiente, ya que los empleados desconocen las funciones y procedimientos en el área de ventas y despacho. Por otro lado los clientes no dejan de quejarse por los retrasos y descoordinación en el despacho y entrega de los equipos. Las quejas de los clientes son constantes, cada día se presentan más de diez reclamos por retrasos e inconformidad por los equipos de tecnología para el sistema de seguridad.

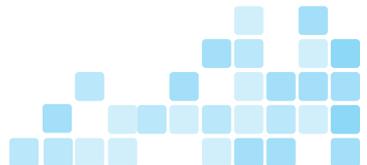
IDENTIFICAR:

- a. La causa principal del problema planteado por la empresa que distribuye equipos de tecnología para sistemas de seguridad.
- b. Dos soluciones prácticas para superar el deficiente sistema de despacho de los equipos de tecnología.
- c. Si no se superan los inconvenientes de la empresa, ¿cuál cree usted que sería el peor escenario para la empresa.?
- d. Si usted tuviera que tomar una medida extrema, para la solución del problema, ¿cuál sería y por qué.?





Elaborado por: Gender, Medina, Naula y Ordoñez.





ESCENARIO 7

CALUOR S.A. Distribución de útiles escolares

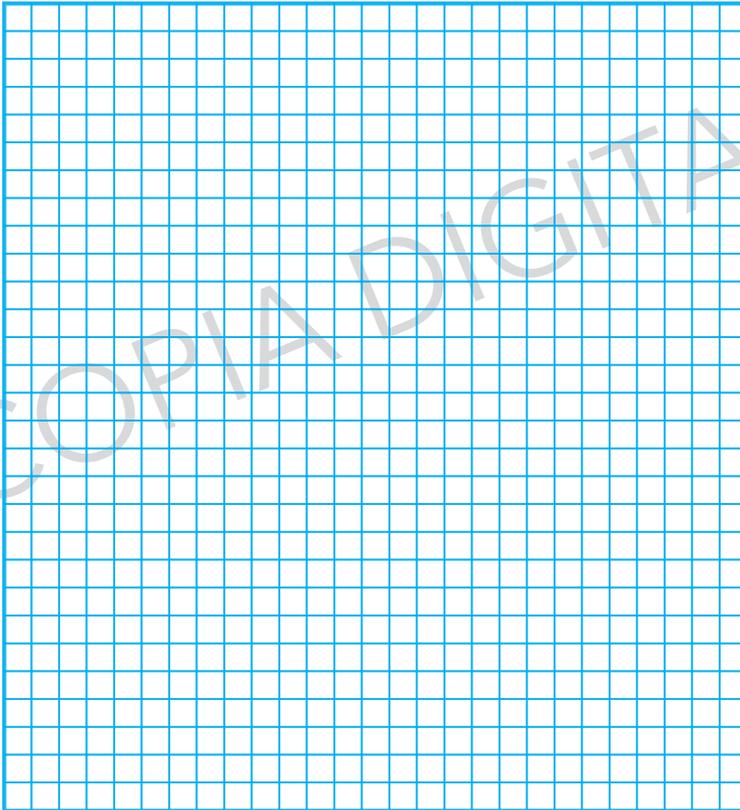
Los sistemas de simplificación de trabajo se han hecho presentes en la empresa CALUOR S.A, encargada de la distribución de útiles escolares. La empresa tiene dos establecimientos y cada uno de ellos posee un departamento de contabilidad. La ubicación de los dos establecimientos es muy cercana, pero los conflictos por los traspapeleos son frecuentes y la pérdida de documentos es motivo de diferencias entre los colaboradores de los departamentos de Contabilidad, Ventas y Cobranzas. Los desplazamientos entre un local y otro, aunque están cercanos, reflejan una desorganización en la logística administrativa. La ausencia de un Gerente de Ventas, provoca desorientación al personal contable, quienes reportan a los auxiliares del departamento de contabilidad. La insatisfacción del personal con su trabajo es evidente, por el tiempo dedicado a sus labores y el exceso de trámites que existe entre las diferentes áreas de la empresa, debido a la desconfianza y poca comunicación entre los empleados.

IDENTIFICAR:

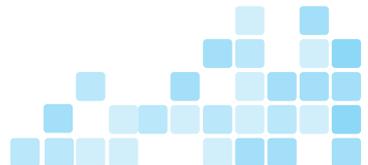
- a. ¿Cuál cree usted que el mayor inconveniente que presenta la empresa, en el área contable.?
- b. ¿Cómo evitaría usted el traspapeleo de documentos en el departamento contable de la empresa.?
- c. ¿A qué cree usted que se debe la desorganización en la logística administrativa, entre los departamento de contabilidad, ventas y cobranzas.?



- d. Si usted tuviera que evitar la desorganización general de la empresa qué medidas inmediatas tomaría, y cómo lo haría.
- e. ¿Cómo lograría usted que los empleados, se sientan satisfechos con sus labores a corto y mediano plazo.?
- f. ¿Cómo mejoraría usted la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa y los empleados.?



Elaborado por: Macías, Suárez y Ordoñez.





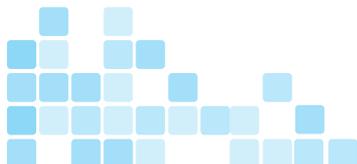
ESCENARIO 8

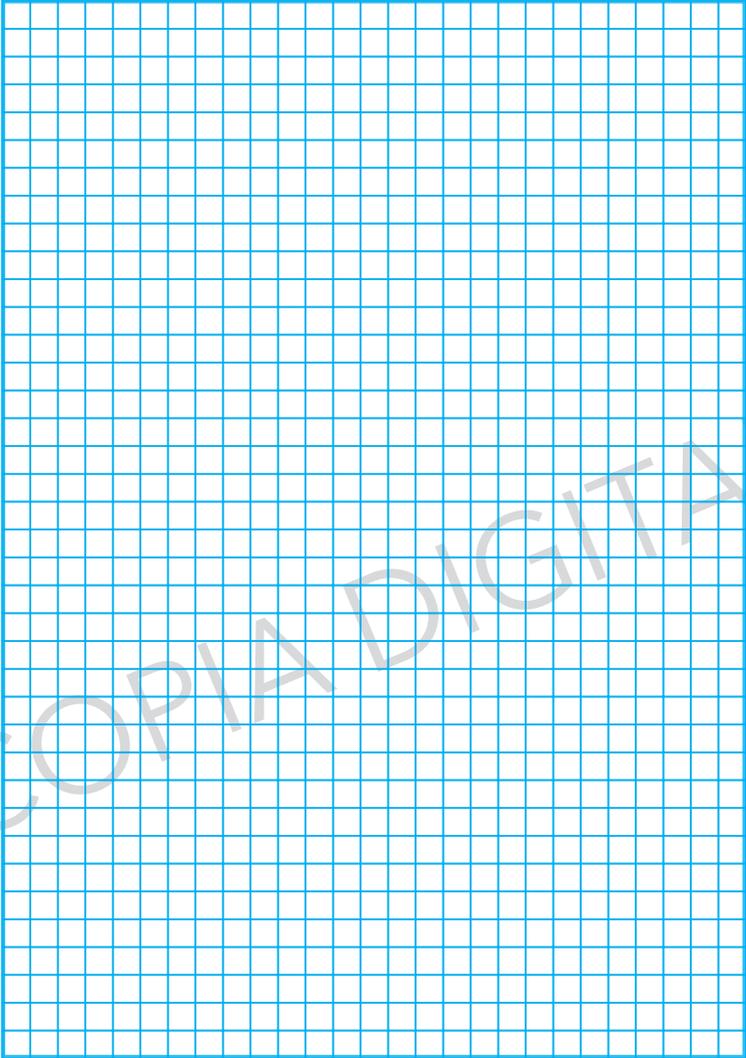
ROELORVI S.A. Fabricación de cartones

La compañía ROELORVI S.A. líder en la fabricación de cartones para la ciudad y el exterior, presenta una serie de problemas, entre los que se destaca la ausencia de un Manual de Procedimientos, lo que ha desencadenado otros inconvenientes, como la falta de información a los empleados sobre las funciones que tienen que desempeñar en sus labores diarias, y por otro lado el desconocer a quien reportar dichas actividades. Adicionalmente la entrega de los pedidos a los clientes no se realiza a tiempo y el cobro a los clientes es ineficiente. La cartera de clientes de la empresa ROLEXI S.A. se ha reducido a un 60%, lo cual es muy preocupante mientras que el despido de empleados se ha hecho evidente en los últimos seis meses.

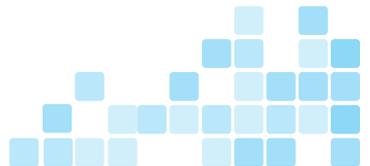
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál cree usted que es en realidad el mayor problema que presenta la empresa ROELORVI S.A. ?
- b. ¿Qué necesidades administrativas presenta la empresa, aunque sea líder en el mercado de fabricación de cartones para la ciudad y el exterior.?
- c. Si usted tuviera la responsabilidad de dirigir el departamento cobranzas qué medidas tomaría para agilizar los cobros de los clientes.
- d. ¿Cree usted que es necesario contratar un director de Organización y Métodos, y cuál sería su principal función.?





Elaborado por: Macías, Suárez y Ordoñez.





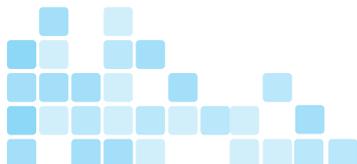
ESCENARIO 9

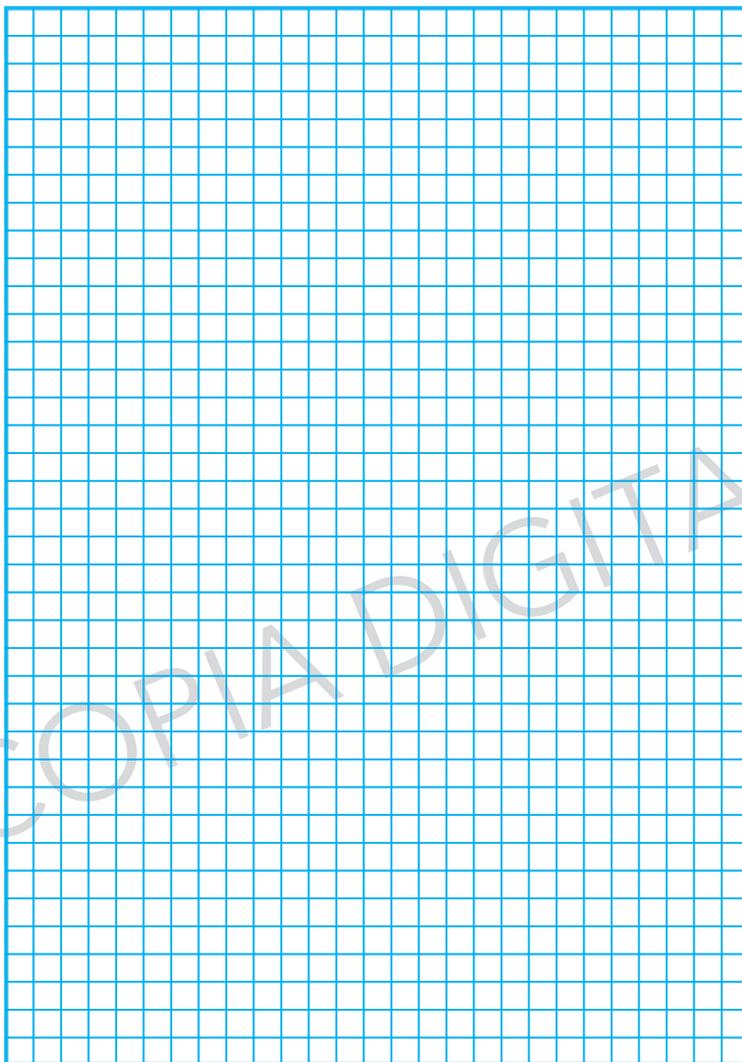
CAORCAS S.A. Productos de consumo masivo

La empresa CAORCAS S.A. se dedica a la venta y distribución de productos de consumo masivo. En los últimos años ha incrementado su cartera de clientes y por consiguiente sus ingresos. Los departamentos más representativos de la empresa son: Ventas, Administrativo y Logística. La gerencia decide contratar una persona como asistente para el departamento de administración. El departamento de ventas y logística tienen la misión de entregar y vender sus productos en el menor tiempo establecido, lo cual no se puede cumplir debido a la descoordinación que existe en el área de despacho, donde los empleados desconocen las funciones y los procedimientos de cada área respectiva. Todo lo anterior, produce inconformidad en los clientes, por el mal servicio y entrega de la mercadería.

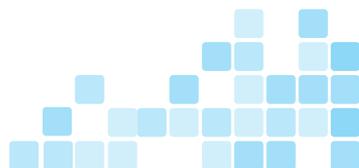
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es el departamento que ocasiona el cuello de botella en la organización administrativa y logística de la empresa.?
- b. ¿Cómo se mejoraría la entrega de los productos a los clientes, en el menor tiempo posible.?
- c. ¿A qué se debe la inconformidad de los clientes por el mal servicio y entrega de la mercadería.?
- d. ¿A qué se debe que los empleados desconozcan su funciones y responsabilidades en la empresa.?





Elaborado por: Macías, Suárez y Ordoñez.



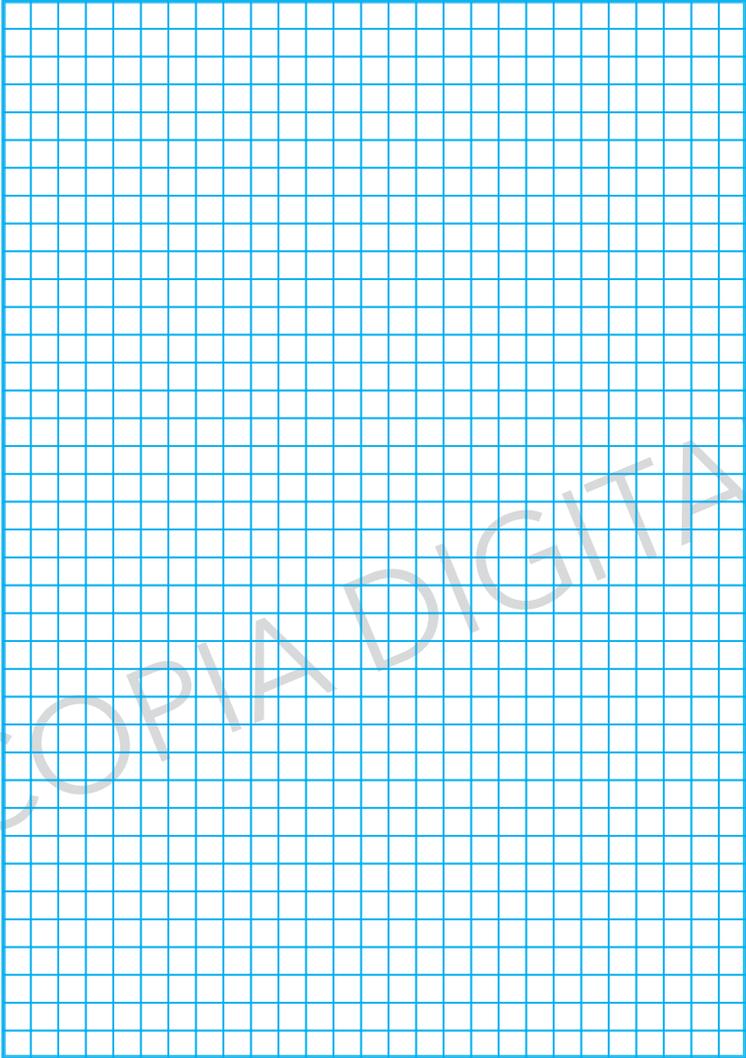
 **ESCENARIO 10****MUNERCA Departamento contable masivo**

La Compañía MUNERCA tiene 30 años de creación. Los empleados del departamento contable realizan funciones de manera simultánea y repetitiva, como por ejemplo: generación de planillas de aportes, registros de facturas, registros de reportes de ingreso y egreso, entre otras. Por lo expuesto en la empresa existe un ambiente de inconformidad y problemas cotidianos, ya que al repetir ciertas actividades, se descuidan otras. En ocasiones los empleados realizan sus labores de acuerdo a su criterio u opinión personal, sin que exista una formalidad técnica para realizar cada una de las actividades establecidas para la jornada de trabajo.

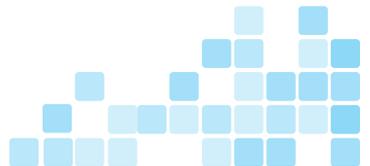
IDENTIFICAR:

- a. El problema actual de la empresa, sobre todo en el departamento de contabilidad.
- b. Las causas que originan el ambiente de inconformidad y problemas cotidianos.
- c. ¿Cuál sería su recomendación para, subsanar las dificultades presentadas en el departamento contable de la empresa.?





Elaborado por: Arce, Castro, Salazar y Ordoñez.





ESCENARIO 11

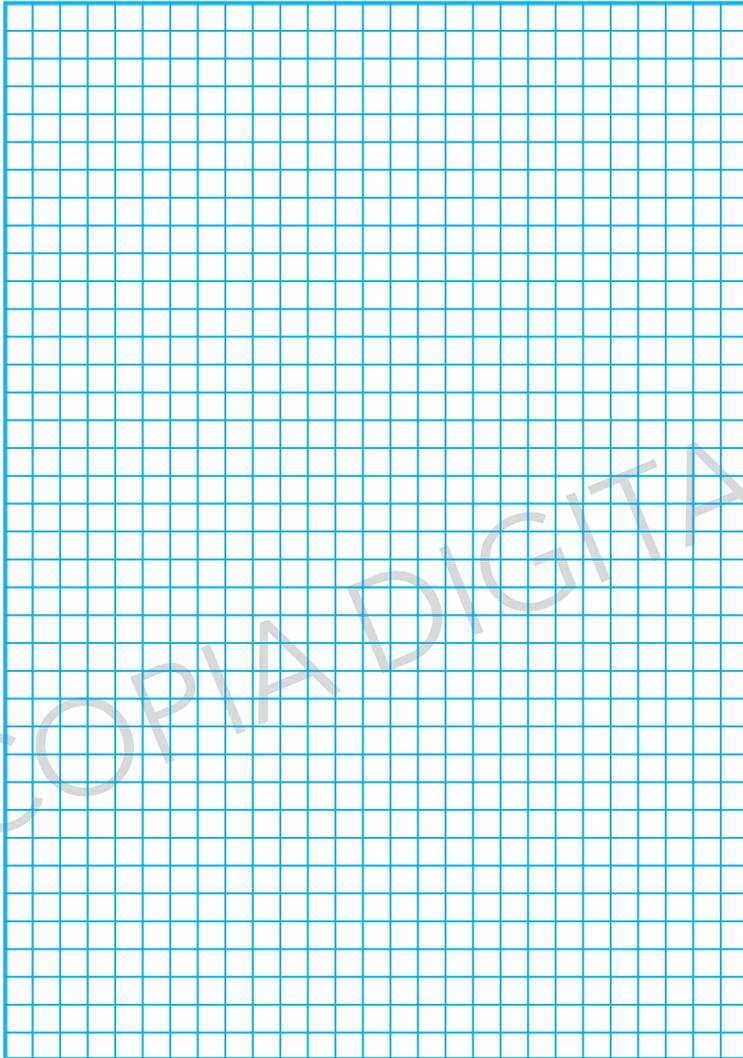
REGACORP Asesoría Contable

REGACORP, fundada en abril de 1998, es una empresa unipersonal que se dedica al asesoramiento contable y tributario de personas naturales y jurídicas. Se inició con una cartera de clientes locales quienes, al negarse a pagar los impuestos como lo exige la ley, y por cuestiones de ética profesional el propietario de REGACORP decidió no trabajar para ellos, lo que ocasionó la disminución significativa de su cartera de clientes, y por ende los ingresos fueron disminuyendo paulatinamente. Los clientes buscaban la forma de que REGACORP les realizara un trabajo contable para evadir los impuestos, que al principio, a través de la elusión tributaria, se lo pudo realizar; pero con el tiempo se fue reduciendo la figura de elusión, porque las leyes fueron cambiando y endurecieron las penas por evasión, tanto para el cliente como para el contador y los involucrados en el proceso contable.

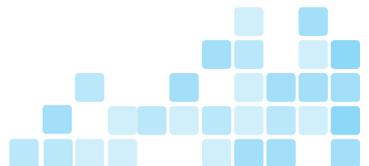
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cómo ha influido desde el punto de vista personal el principio de la ética, para el propietario de la empresa REGACORP Asesoría Contable.?
- b. ¿Cuál es el costo de oportunidad al aplicar los principios éticos profesionales en el desempeño laboral.?
- c. Si usted, estuviera en la misma situación de la empresa en cuestión, qué medidas habría tomado.





Elaborado por: Tenesaca y Ordoñez





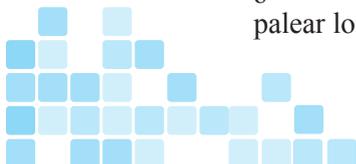
ESCENARIO 12

SOLSA Publicidad móvil

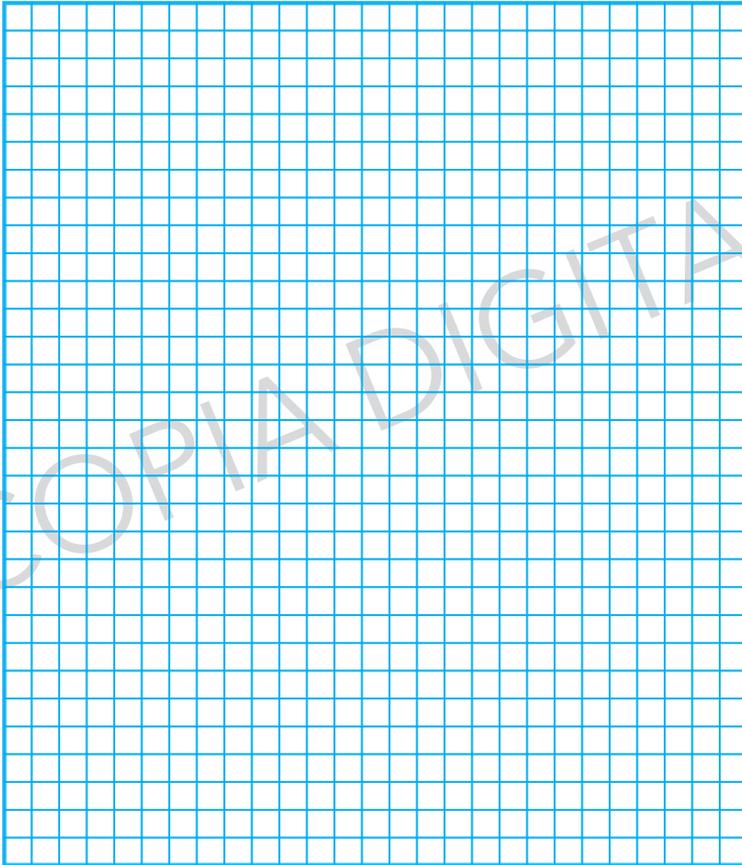
La empresa Publicidad SOLSA se dedica al negocio de publicidad móvil. En sus primeros años el negocio fue exitoso. Las cooperativas de transporte urbano solicitaban el servicio, puesto que era beneficioso para ambas partes, hasta que las autoridades municipales dicten una normativa que regulaba el impacto visual de la publicidad en los buses a los usuarios. A partir de ese momento se negó el permiso para que las cooperativas de transporte urbano realicen este tipo de publicidad, y los ingresos de SOLSA disminuyeron drásticamente. A esto se sumó que, hasta ese momento, la empresa no contaba con el asesoramiento de un profesional formado en el área contable. Los accionistas creían que se trataba solamente de vender y atender bien a los clientes, jamás se preocuparon de su situación fiscal. La contabilidad era mal llevada por las personas encargadas de ese trabajo. Cuando fueron notificados por primera vez por la autoridad tributaria, no se explicaban dicha acción. Entonces los accionistas solicitaron una auditoría tributaria, la cual reveló las falencias que existían hasta ese momento: los problemas no solamente eran fiscales, sino laborales, sociales, e inclusive familiares. La forma en que los accionistas querían solucionar los problemas de la empresa resultaba inviable y así lo manifestaron los auditores. Como la respuesta dada no les satisfizo buscaron otros asesores quienes hicieron el trabajo tal como lo solicitaron los dueños. Luego de cinco años, la empresa estaba al borde de la quiebra, tenía demandas laborales, deudas con el seguro social, entre otros problemas.

IDENTIFICAR:

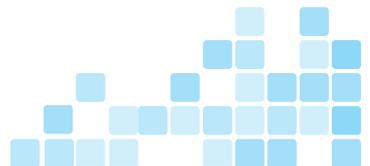
- a. Las causas que originaron los problemas de la empresa.
- b. ¿Cuál cree usted que es la medida más oportuna para paliar los inconvenientes suscitados en la empresa.?



- c. ¿Cuál es el rol de la auditoría, para la toma de decisiones, generadas en la empresa, para la solución de los problemas.?
- d. ¿Qué originó el borde de la quiebra para la empresa SOLSA Publicidad móvil.?



Elaborado por: Tenesaca y Ordoñez





ESCENARIO 13

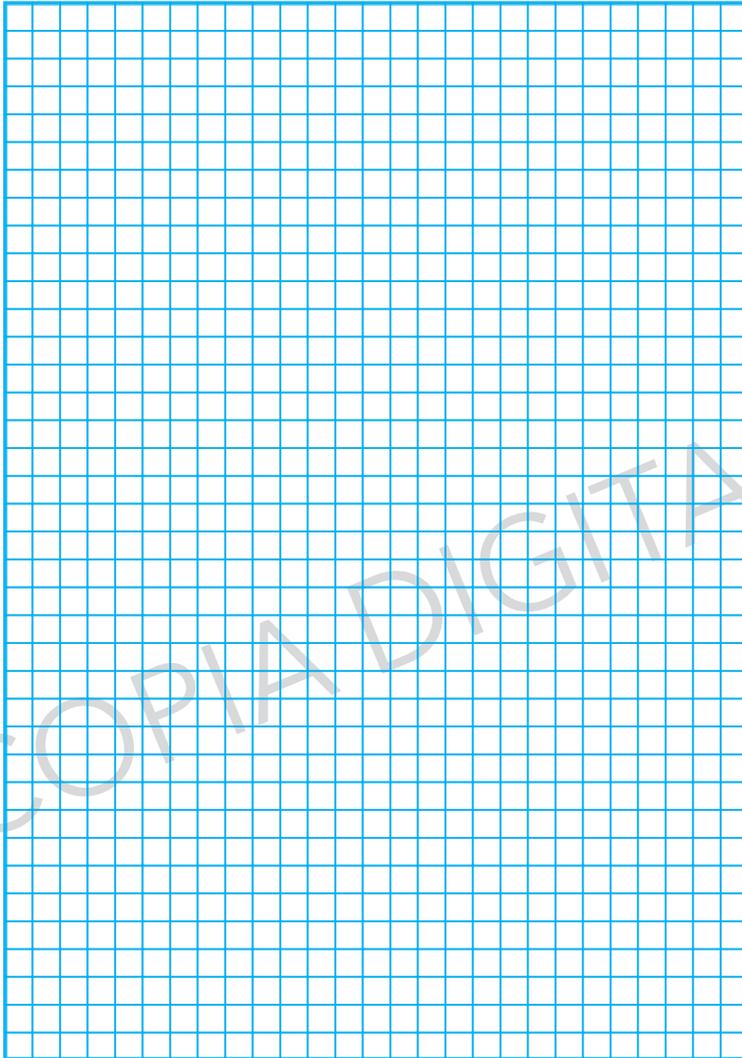
EXPORSA Exportación de Madera

EXPORSA se dedica a la exportación de madera dulce. Tiene 25 años en el mercado. Cuando la Asamblea Nacional aprueba una Ley de protección de los bosques (ante la tala indiscriminada de árboles) la madera dulce queda en veda por cinco años, lo cual dificulta a la empresa cumplir con los compromisos ya adquiridos. Se presenta incertidumbre entre los trabajadores por la reforma, ya que desconocen la totalidad de los artículos aprobados por la Asamblea. Por otro lado se presentan problemas y disminución en la transportación de la madera.

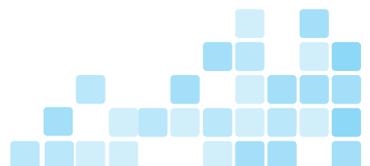
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cómo la medida gubernamental influyó en los compromisos adquiridos por la empresa EXPORSA.?
- b. En qué año se expide la Ley de protección de los bosques, por la tala indiscriminada de árboles.
- c. Como representante de la empresa ¿qué acciones implementaría para cumplir con los compromisos adquiridos por la empresa.?





Elaborado por: Chica y Ordoñez.





ESCENARIO 14

SENDER SAVE S.A. Insumos reciclables

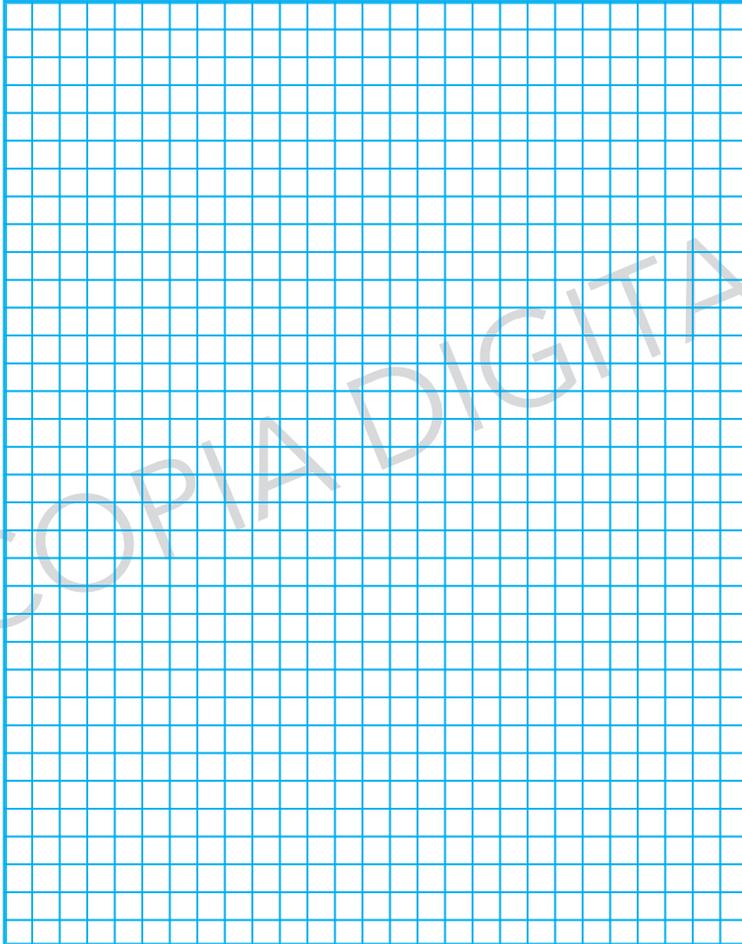
La empresa internacional SENDER SAVE S.A. dedicada, desde 1990, al proceso de insumos reciclables para exportación, presenta en los últimos cinco años, dificultades para la presentación de sus informes tributarios. Existe deficiencia en cuanto a la presentación de las declaraciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas. Entre los inconvenientes que presenta la empresa se encuentran: facturas, que en muchas ocasiones no se encuentra en su respectivo lugar; liquidaciones, que no llegan en la fecha indicada, entre otros. Al momento de realizar las declaraciones tanto del IVA, como del Impuesto a la Renta, se necesita contratar tres o más personas para realizar el mismo trabajo. Se evidencia una falta de organización en el área administrativa y operativa de la empresa. Esto genera malestar en el personal, atrasos en sus pagos, incertidumbre en los proveedores, y multas por atrasos en las declaraciones ante las instituciones respectivas.

IDENTIFICAR:

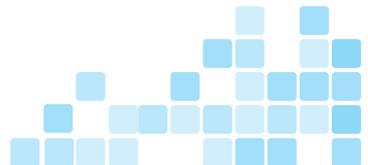
- a. ¿Cuál es el área con mayor dificultad que presenta la empresa SENDER SAVE S.A., y cómo plantea la solución inmediata.?
- b. ¿A qué se debería el retraso de la presentación de las liquidaciones en el departamento de contabilidad.?
- c. ¿Cómo se evitaría la contratación innecesaria de personal, para el departamento de contabilidad, al momento de la presentación de declaraciones de IVA e Impuesto a la Renta.?



- d. ¿A qué se debe, el malestar que se genera en el personal, proveedores y empleados de áreas específicas.?
- e. ¿Qué recomendaciones plantearía usted para mejorar la situación interna y externa de la empresa.?



Elaborado por: Arce, Castro, Salazar y Ordoñez.





ESCENARIO 15

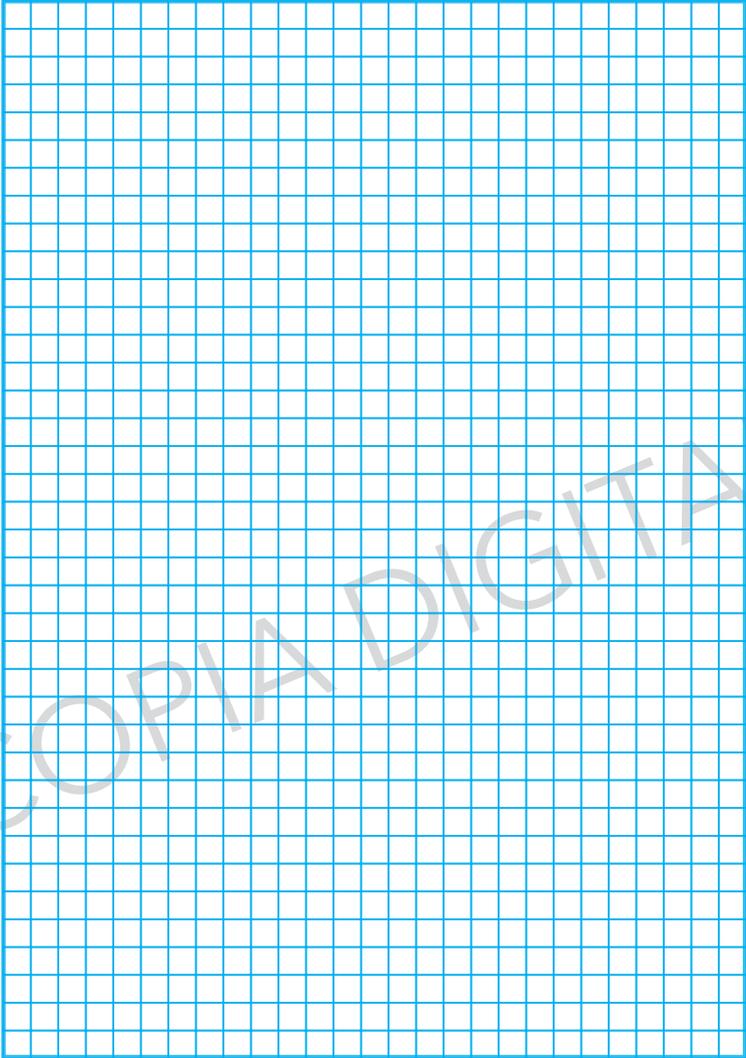
LOTESA S.A. Exportación de materia prima

La familia Moraña Rojas funda la empresa LOTESA. S.A. que inicia sus actividades exportando papel clasificado para la elaboración de papel higiénico. Por el momento cuenta con poco personal en el área de administración y producción. Existe confusión logística a la hora de delegar funciones, ya que no existe un documento que indique quién depende de quién. Además el área de producción se encuentra en dificultades operativas ya que las máquinas, en su mayoría, están obsoletas. Por otro lado se genera una serie de inconvenientes al momento de realizar los pagos a los proveedores, esto genera atrasos en la producción ya que los proveedores no entregan a tiempo los insumos para proceder con el proceso de producción normal de la empresa.

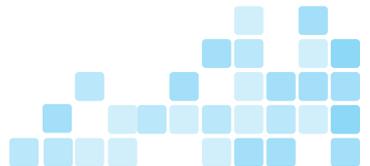
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es el mayor inconveniente que se presenta en la empresa LOTESA. S.A. a la hora de iniciar sus actividades operativas.?
- b. ¿Por qué se da la confusión logística en la empresa, para delegar funciones entre los colaboradores del área de administración y logística.?
- c. ¿Qué recomendaciones establecería usted, para dar solución a los inconvenientes suscitados en la empresa LOTESA S.A.?





Elaborado pro: Angulo, Garzón, Ortega y Ordoñez.





ESCENARIO 16

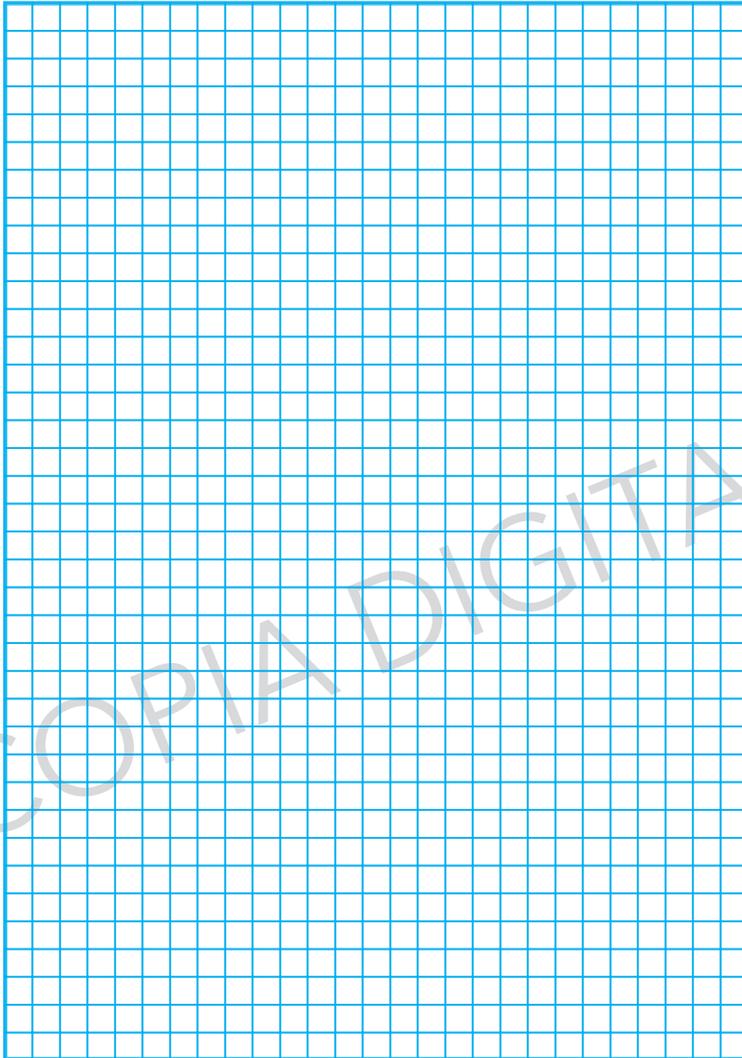
SALUDDERS S.A. Consultoría medio ambiente

La empresa SALUDDERS S.A., dedicada a la asesoría y consultoría en el ámbito del medio ambiente y responsabilidad social, tiene dificultades respecto al cumplimiento de tareas por parte de sus empleados, ya que en los últimos meses algunos trabajadores han renunciado, esto ha acarreado a que por falta de personal no se culminen las tareas de los técnicos a cargo. Adicionalmente la presión que ejercen los clientes para la entrega de sus trabajos a tiempo, ocasiona malestar en la empresa y afecta a los demás departamentos. El departamento técnico solicita que se contraten dos técnicos para superar las dificultades, pero la respuesta es que no hay presupuesto para dichas contrataciones.

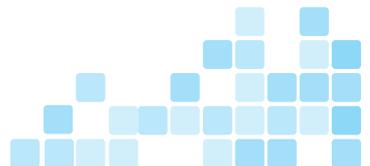
IDENTIFICAR:

- a. ¿A qué se debe el incumplimiento de tareas por parte de los empleados, y sus renuncias laborales.?
- b. Como administrador de la empresa SALUDDERS S.A, ¿qué acciones emplearía para superar las dificultades respecto al cumplimiento de tareas por parte de los empleados.?
- c. ¿Cuál es el motivo que ocasiona malestar en los demás departamentos de la empresa.?
- d. ¿Cree usted con la contratación de nuevos técnicos, se solucionará por completo el problema.?
- e. Siendo usted el Director de Organización y Métodos ¿qué soluciones plantearía a la empresa.?





Elaborado por: Angulo, Garzón, Ortega y Ordoñez.





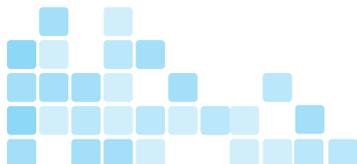
ESCENARIO 17

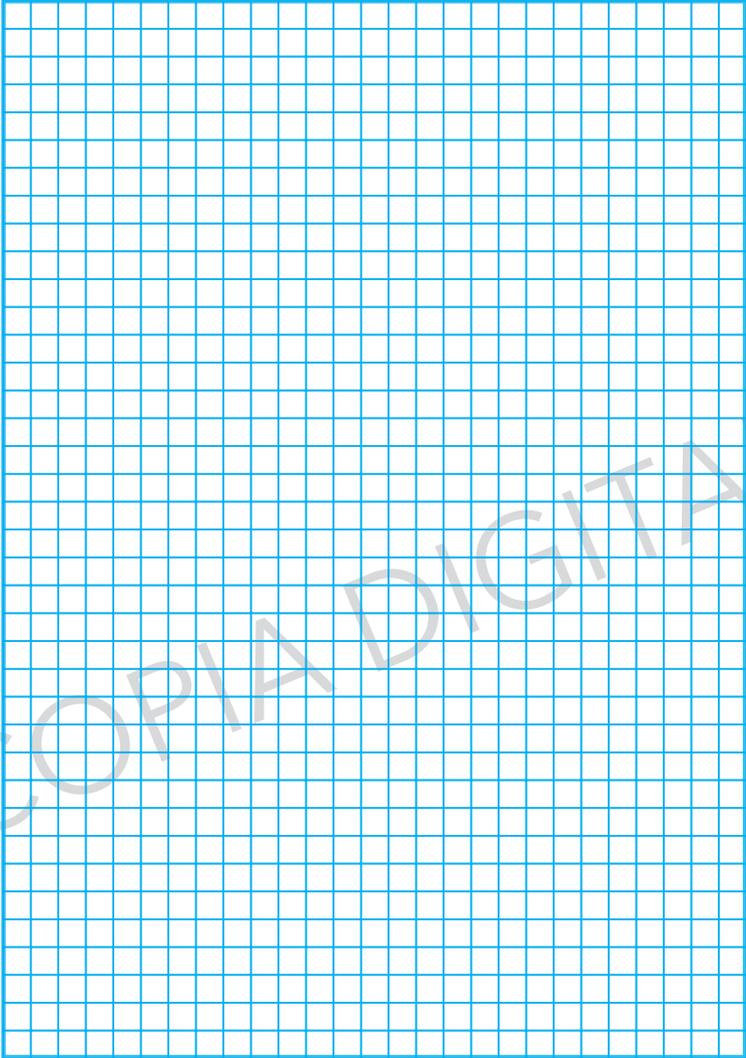
PROFESSORESA WORK S.A. Manual de procedimiento

La empresa PROFESSORESA WORK S.A., al contar con un significativo número de personal, no cuenta con un manual de procedimientos de las actividades que deben realizarse. El director técnico capacita directamente a los colaboradores de la empresa para que ellos puedan cumplir con sus obligaciones aparentemente bien. Sin embargo, algunas veces, cuando ingresa un nuevo empleado a la empresa el proceso de inducción se retarda, ya que el director técnico se encuentra realizando sus actividades. Esta situación llevó a que el mencionado director proponga la elaboración de un Manual de Procedimientos, que permita mejorar el desempeño de los trabajadores en la empresa. El manual será necesario sobre todo en los meses pico en la que se tiene que contratar más personal y no se cuenta con el tiempo necesario para el proceso de inducción.

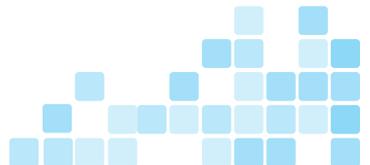
IDENTIFICAR:

- a. ¿Por qué es necesario contar con un Manual de procedimientos para desarrollar las actividades del personal de la empresa PROFESSORESA WORK S. A.?
- b. ¿Cuál será el mejor mecanismo para la inducción de los nuevos trabajadores que ingresan a la empresa.?
- c. Cómo ente para la toma de decisión empresarial, ¿qué procesos administrativos impulsaría para sobrellevar los meses picos de producción.?





Elaborado por: Angulo, Garzón, Ortega y Ordoñez.





ESCENARIO 18

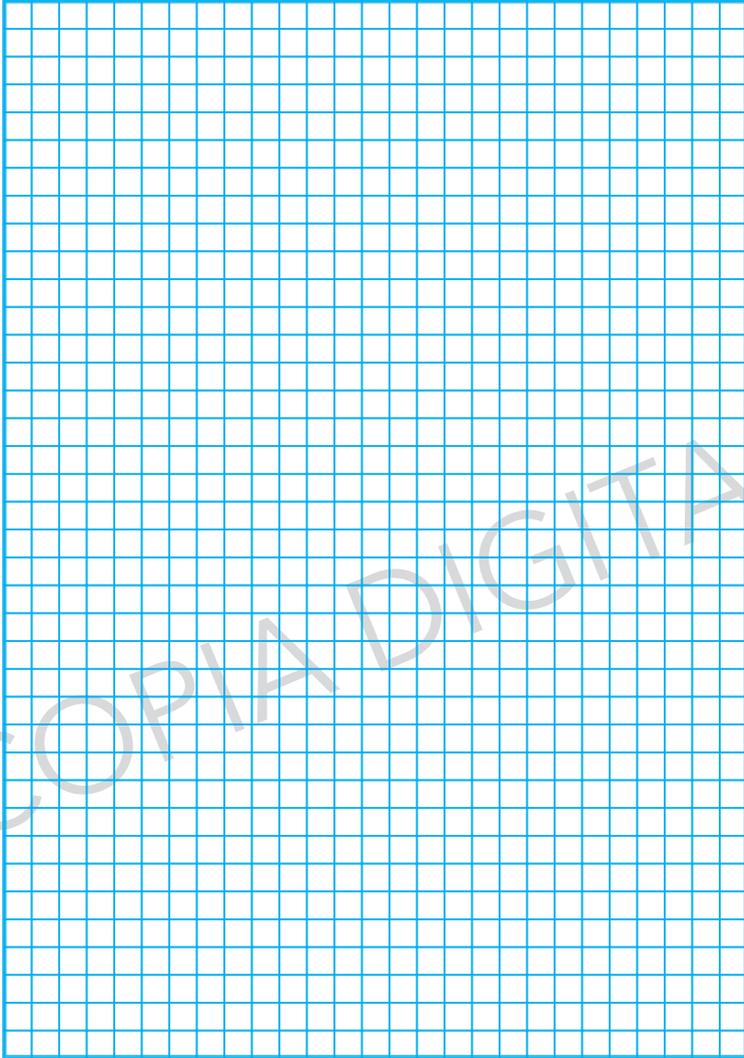
SEGURESA.COM Venta de cámaras de seguridad

La compañía Seguresa.com, inició su actividad comercial hace 4 años. Se dedica a la venta e instalación de cámaras de seguridad. En el área de ventas últimamente tiene una serie de falencias, que son atribuídas a los proveedores con el argumento de que no los atienden con prontitud. El área de compras tiene bajo su control mantener en stock suficientes cámaras para su instalación y venta, pero en la práctica no funciona así, ya que los proveedores no están entregando el material a tiempo, debido a la falta de pagos y atrasos constantes. Se cree que el departamento financiero no atiende con tiempo los pagos a los proveedores y esto ocasiona una serie de contratiempos. Esto ha ocasionado que la empresa pierda credibilidad ante sus proveedores y clientes, que se evidencia en el decrecimiento de las ventas y contratos para instalaciones en los últimos seis meses.

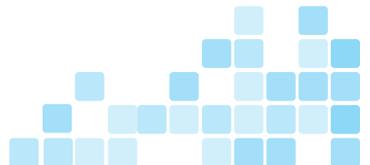
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es la causa por la que el área de compras de la empresa, tiene una serie de falencias con los proveedores de sus productos de venta.?
- b. ¿A qué se debe, la pérdida de credibilidad de la empresa SERURESA.COM, ante sus proveedores de material para la venta.?
- c. ¿Cómo administrador de la empresa qué medidas inmediatas tomaría usted, para solucionar los inconvenientes de la empresa.?





Elaborado por: Floril y Ordoñez.





ESCENARIO 19

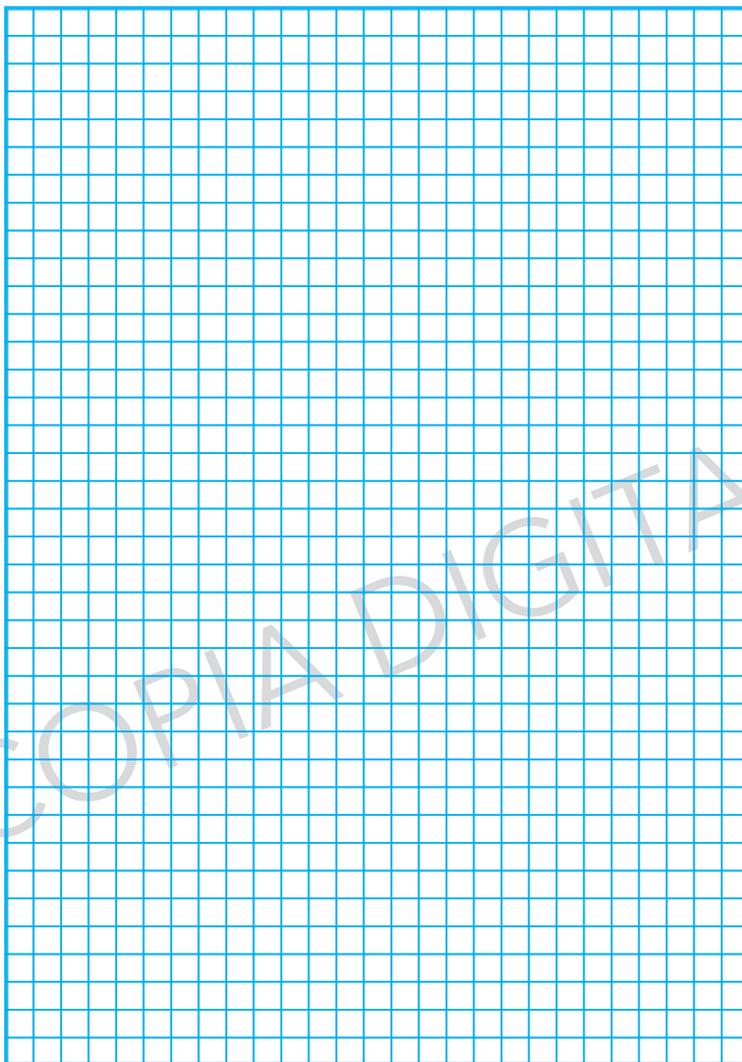
ENSIGNANTE S.A. Servicios de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

El departamento administrativo de la compañía ENSIGNANTE S.A. tiene bajo su responsabilidad tramitar los permisos de funcionamiento ante el Cuerpo de Bomberos. En este departamento laboran tres personas, las mismas que no tienen bien definidas sus funciones. La figura jerárquica del departamento no está determinada, lo que evidencia malestar, incertidumbre e ineficiencia entre los departamentos que conforman esta prestigiosa empresa. Es importante señalar que el trámite del Cuerpo de Bomberos es la antesala del proceso para poder obtener los permisos de funcionamiento de locales, mediante la inspección. En el mes de septiembre la empresa laboró con normalidad, pero a inicios del mes de octubre el Cuerpo de Bomberos, al verificar que la empresa no contaba con los permisos legales, tuvo que cerrar las instalaciones por una semana, lo que ocasionó una pérdida del 30% de los ingresos de ese periodo.

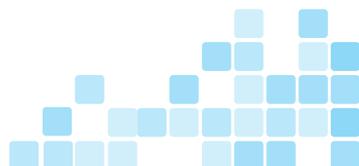
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es la actividad principal del departamento administrativo de la compañía ENSIGNANTE S.A.?
- b. ¿A qué se debe, el hecho de que las personas que laboran en el departamento administrativo de la compañía en mención, no tengan bien definidas sus funciones.?
- c. ¿Qué medidas debería tomar el departamento administrativo, para evitar contratiempos, como el cierre temporal de las instalaciones de la compañía ENSIGNANTE S.A.?





Elaborado por: Vélez y Ordoñez.





ESCENARIO 20

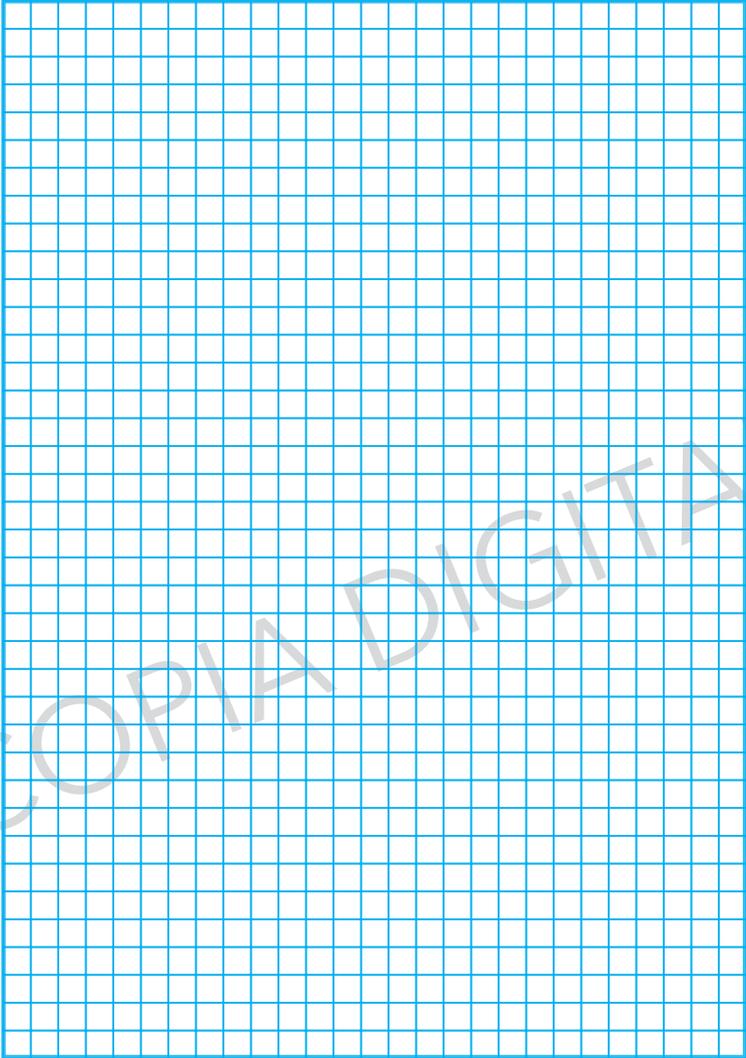
Departamento Financiero

El departamento financiero de una empresa tiene declaraciones tributarias pendientes de realizar: una devolución de IVA y los anexos transaccionales de los meses de abril, mayo, junio y julio. Debido a la ineficiente organización, la falta de cumplimiento en los plazos de tiempo y el desconocimiento del sistema contable, la gerencia se ha visto en la necesidad de contratar una persona para que colabore en el ingreso de información y alimentación del sistema contable. Al interior del departamento los empleados resuelven dividirse en grupos para poder llevar a cabo cada uno de los trabajos pendientes, sin embargo, existe la dificultad de que las personas que actualmente trabajan en la empresa tienen poco tiempo de haber ingresado a la misma, y solo una de ellas conoce el sistema contable.

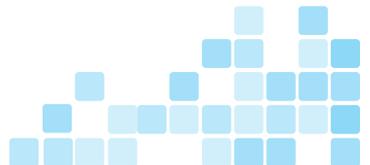
IDENTIFICAR:

- a. ¿Cuál es el principal problema que presenta el departamento financiero.?
- b. ¿A qué se debe la falta de organización y el incumplimiento de los plazos de tiempo del sistema contable en el departamento financiero.?
- c. ¿Qué otras funciones se le puede agregar a la persona que alimentará el sistema contable, para mejorar las labores en la empresa.?
- d. ¿Qué medidas se debería tomar para que, en un futuro, la empresa no dependa de una sola persona que conozca el sistema.?





Elaborado por: Claros, Intriago y Ordoñez.





ESCENARIO 21

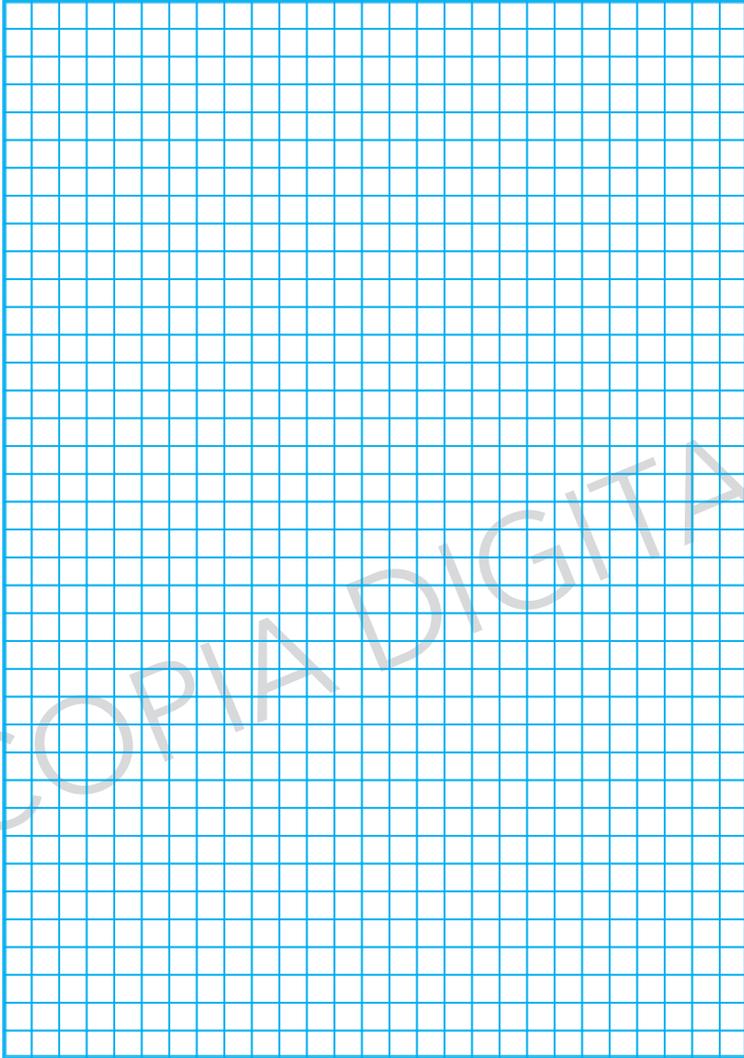
Aseguradora de Vehículos

La Sra. Susana Ander, sufrió un accidente de tránsito por lo que decide reportar su vehículo a la aseguradora, con la que tiene un contrato vigente y, al mismo tiempo, notificar a la casa comercial donde adquirió el vehículo. Una vez verificado el siniestro, el bróker de seguros le indica a la señora Ander que proceda a ingresar su vehículo al taller de reparación y mantenimiento de la empresa Autohyund S.A., sin embargo, dicha empresa no disponía de todos los repuestos para iniciar la reparación del vehículo. En el área de talleres se evidencia un mal ambiente laboral, conflictos con el personal de lavado y entrega-recepción, ya que como indican los involucrados, los vehículos que ingresan se presentan en mal estado con respecto a la limpieza. Por otro lado el área de control no ha emitido los documentos respectivos para proceder al peritaje del vehículo, mientras que el área de facturación emitió una factura por servicios, cuando aún no han empezado a reparar el vehículo.

IDENTIFICAR:

- a. ¿Qué dificultad operativa se le presenta a la empresa aseguradora por el siniestro del vehículo de la señora Ander.?
- b. ¿Cómo influye el desempeño administrativo del área de facturación a la imagen de la empresa.?
- c. ¿Cómo resolvería usted los diferentes conflictos laborales, que se presentan en la empresa aseguradora de vehículos.?





Elaborado por: Claros, Intriago y Ordoñez.





ESCENARIO 22

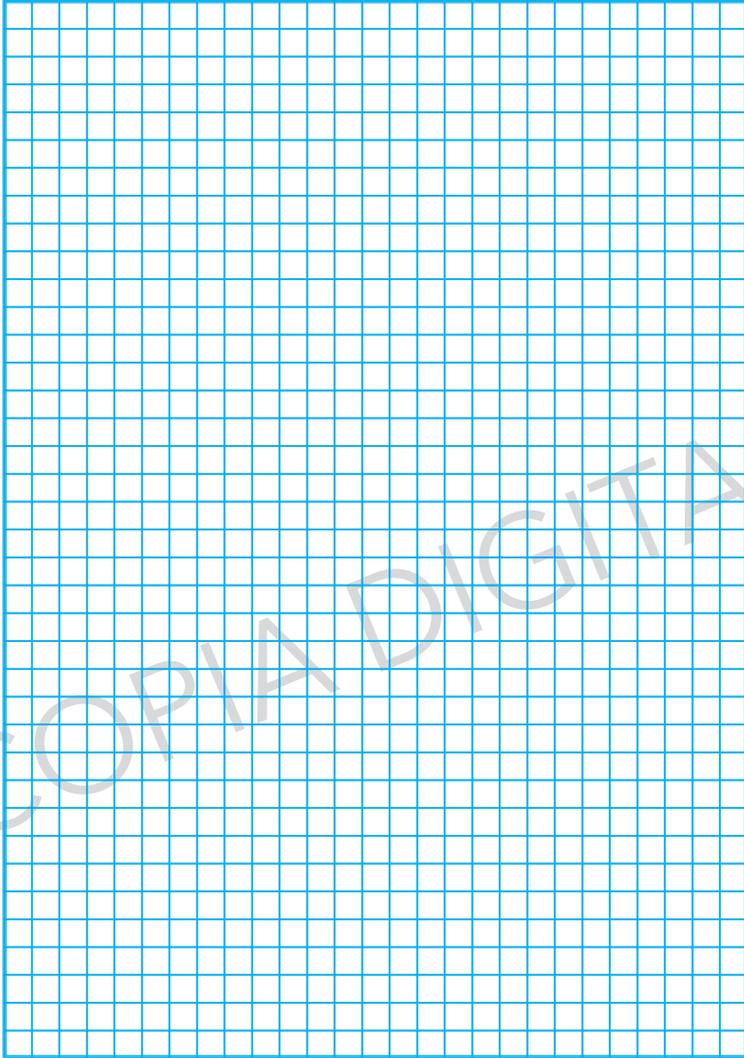
MANILAXT S.A. Venta de maquinarias de construcción

La empresa MANILAXT S.A. dedicada a la comercialización de maquinarias de construcción, no posee una hoja de ruta, ni un detalle de requisitos al momento de recibir la solicitud de un crédito. Normalmente, para proceder a evaluar la situación económica de un cliente y otorgarle un crédito directo o financiar el equipo con una entidad bancaria, se necesita información de la firma del buró de crédito y hasta una copia de su cédula. Sin embargo los asesores comerciales envían la carpeta del cliente al banco, específicamente al departamento de control de Gestión, incompleta. Esto retrasa la venta y tiende a incomodar al cliente, puesto que si se necesitan documentos, es mejor contar con una lista y solicitarlos una sola vez en lugar de llamar continuamente al cliente a pedirle más documentos. Los vendedores se excusan porque su trabajo es de campo y no tienen el tiempo suficiente para solicitar dicha documentación al cliente, sin embargo si esta información se entregase al momento de la negociación ambas partes se ahorrarían mucho tiempo y dinero, más aún cuando el cliente vive fuera de la ciudad.

IDENTIFICAR:

- a. Las causas que generan inconformidad en los clientes de la empresa MANILAXT, en la venta de maquinarias de construcción.
- b. ¿Cómo considera usted la justificación de los vendedores, ante las dificultades presentadas en la empresa.?
- c. ¿Cómo superaría usted la serie de dificultades que presenta la empresa a la hora de la venta y entrega de maquinarias a los clientes.?





Elaborado por: Claros, Intriago y Ordoñez.





ESCENARIO 23

ECUADORLINEA Empresa de Seguros Departamento contable

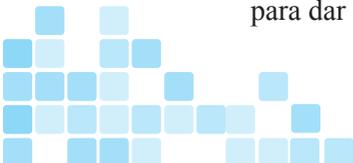
La compañía de seguros ECUADORLINEA, hasta el 2005, llevaba todo su registro de información contable en forma manual. A partir del 2006, redujo el trabajo manual en el 30% y la tecnología aumentó un 70%, es decir, ahora se trabaja con sistemas contables electrónicos, para registrar las primas, seguros y parte de la cobranza de los mismos, ya que anteriormente al hacer este proceso manualmente no se registraban en su totalidad –por negligencia– ciertos rubros que eran importantes, de tal manera que decidieron crear un nuevo software para que la misma máquina (a través de hipervínculos) registre los rubros y así corregir esas falencias. Otro de los inconvenientes que tenía la empresa al llevar los trabajos manualmente es que no cuadraban los balances, ya que se omitían ciertos valores, se registraban valores incorrectos e incluso se trasapelaban ciertas facturas que no podían ser registradas.

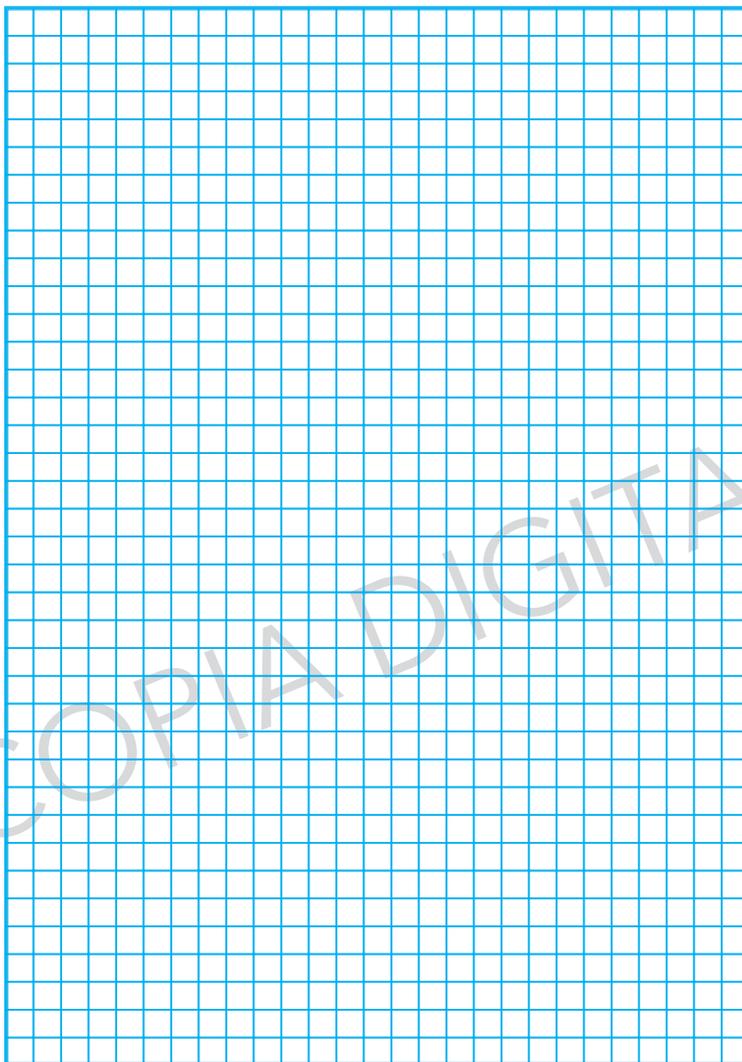
CON EL ESCENARIO PLANTEADO IDENTIFICAR :

- a. El Problema que presenta la empresa
- b. Las causas y consecuencias que genera el escenario planteado.

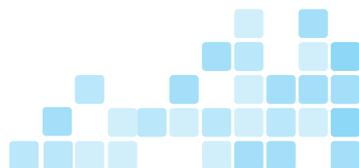
CON EL PROBLEMA IDENTIFICADO DETALLAR:

- c. La solución que usted considere conveniente, para superar el problema
- d. ¿Qué medidas a largo plazo está dispuesto a plantear para dar soluciones efectivas a la empresa.?





Elaborado por: Chancay, Roche, Villavicencio, Ordoñez.





ESCENARIO 24

FINISH S.A. Empresa Comercial de línea blanca

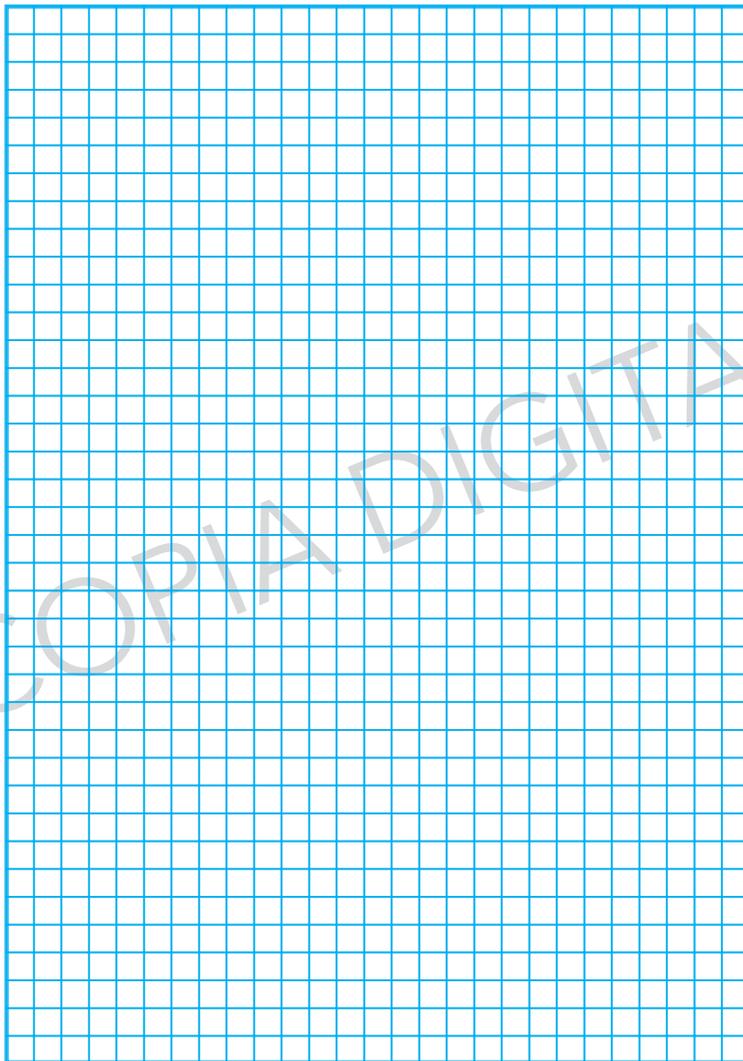
La empresa FINISH S.A. fue creada en el 2007. A inicios de su vida comercial no contaba con un manual de organización, debido a que comenzó como una empresa muy pequeña, por lo que no fue necesario el manual, la designación de trabajo se lo hacía en forma verbal e informal. Era una sociedad conformada por tres familiares y se auto designaban puestos jerárquicos. En un principio esta situación no afectaba el desempeño de la empresa, pero al transcurrir los años, la empresa fue creciendo y se convirtió en una empresa comercial de productos de línea blanca, lo que derivó en la necesidad de abrir sucursales en diferentes sectores de la ciudad y del país; sin embargo la forma de designar los puestos de trabajo y sus respectivas responsabilidades era la misma, lo que produjo confusión y malos entendidos en el desarrollo de las actividades comerciales y laborales en la empresa. Los despidos intempestivos se incrementaron, creando un ambiente de incertidumbre laboral e inestabilidad económica y social para los trabajadores.

IDENTIFICAR:

- a. ¿Por qué razón la empresa FINISH S.A no presentó desde un inicio de sus operaciones el manual de organización.?
- b. ¿Cómo se realizaba la designación de funciones en la empresa a inicios de sus operaciones.?
- c. ¿Qué produjo la confusión y malos entendidos en la empresa, en el desarrollo de las actividades comerciales.?
- d. ¿Qué produjo en la empresa un ambiente de inestabilidad económica y social al pasar los años de actividad comercial.?



e. ¿Cómo plantearía una la solución a corto y mediano plazo para que la empresa, supere las dificultades administrativas y operativas.?



Elaborado por: Chancay, Roche, Villavicencio y Ordoñez.



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Aprendizaje basado en escenarios: Es un método, enfocado al desarrollo crítico, la investigación y meditación, que se presenta ante los estudiantes, con la finalidad de buscar soluciones a los problemas reales, planteados en la clase.

Agudeza: *f.* Cualidad de afilado o punzante. *f.* Intensidad de un mal. *f.* Perspicacia de la vista, oído u olfato. *f.* Perspicacia o viveza de ingenio. *f.* Dicho agudo. *f.* Ligereza, velocidad.

Cognitivo, a: Se refiere al conocimiento, se presenta como aspectos cognitivos.

Diagnóstico, a: Estudio detallado de un aspecto o cosa, expuesta para realizar un conocimiento real, que sirve para la toma de decisiones. Deducción de un estudio, expuesto a detectar errores o aciertos de una cosa o lugar.

Didáctico: Del área de la enseñanza. Sirve para instruir, para enseñar. Se relaciona con los aspectos de la enseñanza aprendizaje.

Diplomacia: Estudio de las relaciones entre naciones, de manera oficial. El término diplomacia se usa cuando las personas en la práctica no tienen buenas relaciones interpersonales.

Política: Ciencia que estudia los intereses y relaciones oficiales entre naciones. Conjunto de personas y organismos que intervienen en las relaciones oficiales entre naciones. *p. ej.:* A la recepción del Embajador asistirá toda la diplomacia española. Coloquial. Habilidad, sagacidad y disimulo en las relaciones humanas. *p. ej.:* Alberto sabe tratar a las personas con mucha diplomacia. Se burló de ella con mucha diplomacia. *Sinónimo:* sutileza, tacto.



Eficacia: *f.* Capacidad y validez para obrar y lograr un efecto determinado.

Eficiencia: Logro de un resultado satisfactorio, Buen desempeño en el trabajo, con los resultados esperados en un área determinada.

Enfoque: Véase *enfocar*.

Enfocar: Proyectar una determinada situación, o tema, con la finalidad de dar soluciones de manera conveniente.

Entusiasmo: Tener aptitud positiva, demostrar positivismo, alegría, predisposición a cualquier circunstancia. Ser animoso, cautivado, con sentimientos de interés por alguna situación o cosa determinada. Dedicación fervorosa provocada por algún asunto en cuestión.

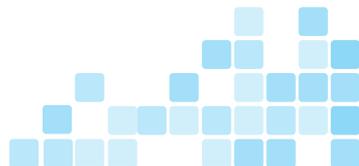
Escalafón: Orden según categorías, debidamente ordenados, por criterios de méritos, antigüedad, ocupación, función, entre otros.

Escenarios: Conjunto de circunstancias que se consideran en torno de una persona o suceso. Lugar en que ocurre un suceso.

Estrategia: Táctica para lograr un objetivo, con detenimiento, y sutileza.

Evaluar: Valorar algo, con criterios de estimaciones. Establecer parámetros de medición que pueden ser cualitativos o cuantitativos.

Factibilidad: Suceso que se puede dar por realizado, de manera positiva o negativa, por lo general cuando se trata de proyectos, se refiere a la factibilidad de un proyecto.



Globalización: Generalidad de un todo, considerar un asunto de manera universal, global, general.

Jerarquía: (*Del bajo lat. hierarchia < gr. ηεροσ, sagrado + αρκηομαι, mandar.*) Sistema de clasificación de las cosas o de las personas, sus estados y funciones, según niveles subordinados entre sí, por orden de importancia. *p. ej.:* Jerarquía de prioridades. Sinónimo: escala. Cada uno de estos niveles o grados. *p. ej.:* El capitán general es la más alta jerarquía del ejército. Persona o grupo de personas que dirigen una organización, empresa, institución. *p. ej.:* La jerarquía académica se reúne hoy.

Logística: Es una aplicación integrada, entre varios procesos, los que involucran: almacenamiento, producto terminado y en tránsito, distribución, y seguimiento de las rutas.

Método: (*Del lat. methōdus, y del gr. μέθοδος*). *m.* Modo de decir o hacer con orden. *m.* Modo de obrar o proceder, hábito o costumbre que cada uno tiene y observa. *m.* Obra que enseña los elementos de una ciencia o arte. *m. Fil.* Procedimiento que se sigue en las ciencias para hallar la verdad y enseñarla.

Optimizar: *tr.* Buscar la mejor manera de realizar una actividad.

Persuasión: (*Del lat. persuasō, -ōnis*). Acción y efecto de persuadir. *f.* Aprehensión o juicio que se forma en virtud de un fundamento.

Proceso: (*Del lat. processus*). *m.* Acción de ir hacia adelante. *m.* Transcurso del tiempo. *m.* Conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. *m. Der.* Agregado de los autos y demás escritos en cualquier causa civil o criminal. *m. Der.* Causa criminal. Desarrollo o curso que sigue una cosa en su realización.



Productividad: *f.* Cualidad de productivo. *f.* Capacidad o grado de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, equipo industrial, etc. *f. Econ.* Relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. *p. ej.:* La productividad de la cadena de montaje es de doce televisores por operario y hora.

Racionalización: *tr.* Reducir a normas o conceptos racionales. *tr.* Organizar la producción o el trabajo de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos con el mínimo esfuerzo. *tr. Mat.* Operar para eliminar los radicales del denominador de una fracción.

Recursividad: (Del lat. *recursus*, part. pas. de *recurrere* 'recurrir', e -ivo). *adj.* Sujeto a reglas o pautas recurrentes. La capacidad recursiva del lenguaje.

Rentabilidad: *f.* Cualidad de rentable. *f.* Capacidad de rentar.

Reorganizar: *tr.* Volver a organizar algo. *U. t. c. prnl. tr.* Organizar algo de manera distinta y de forma que resulte más eficaz.

Sistema: (Del lat. *systema*, y este del gr. *σύστημα*). *m.* Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. *m.* Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto. *m. Biol.* Conjunto de órganos que intervienen en alguna de las principales funciones vegetativas. Sistema nervioso. *m. Ling.* Conjunto estructurado de unidades relacionadas entre sí que se definen por oposición; *p. ej.*, la lengua o los distintos componentes de la descripción lingüística.

Sistemático: (Del lat. *systematicus*, y este del gr. *συστηματικός*). *adj.* Que sigue o se ajusta a un sistema. *adj.* Dicho de una



persona: Que procede por principios, y con rigidez en su tenor de vida o en sus escritos, opiniones, *etc. f. Biol.* Estudio de la clasificación de las especies con arreglo a su historia evolutiva o filogenia.

Socializar: Transferencia de conocimientos al colectivo, proceso en el que intervienen los seres humanos, como aprendices de situaciones o aspectos de la sociedad, o grupos que dan a conocer algún asunto.

Técnica: Manera coherente y sistemática de desarrollar un trabajo, con estilo, utilizando recursos, desarrollando habilidades y destrezas, para lograr los objetivos deseados.

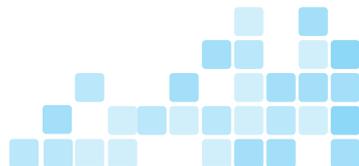
COPIA DIGITAL





REFERENCIAS

- Barros, T. (2006). *Proyecto de Desarrollo*. Ecuador: Universidad Central.
- Barros, T. y Lozada, Q. (2008). *Teoría y diseño curricular*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Benjamín, F. (2005). *Organización y Métodos un Enfoque Competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Creatividad. (2005). En Alfonso Paredes Aguirre. Recuperado de <http://alfpa.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>
- David, F. R. (2003). *Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Gómez, G. (1994a). *Organización y Métodos un Enfoque Competitivo*. McGraw-Hill. México.
- Gómez, G. (1994b). *Planeación y organización de empresa* (8° ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Gómez, G. (2002). *Organización y Métodos. Un enfoque competitivo*. México: McGraw-Hill
- Hitt, M. A., Black, J. S. y Porter, L. W. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Hodge, B. J., Anthony, P. W. y Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización*. México: Pearson Educación.
- Holguín, R. (2007). *Elementos de la Administración*. Ecuador: Ediciones Holguín.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2003). *Administración, una perspectiva global*. Santiago de Chile: McGraw Hill.
- Instituto Centroamericano de Administración Pública (1969). *Organización y métodos, un instrumento de la Reforma administrativa*. San José de Costa Rica.
- Ordóñez, R. (2006). ¿El desarrollo tecnológico ha mejorado el desarrollo humano?. *El Contador Laico*, 13(60), 113.
- Paredes, A. (2005). *Creatividad*. Recuperado <http://alfpa.upeu.edu.pe/creatividad/creatividad.htm>



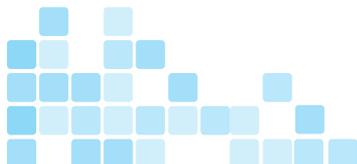
- Petroglia, Luis A. (1966). *Organización y métodos en la América Latina*. Buenos Aires: Ediciones Machi Córdoba.
- Quiroga, G. (1999). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. México: Editorial Trillas.
- Real Academia Española. (2014). Diccionario de la Lengua Española (22° ed.). Recuperado de www.rae.es/recursos/diccionario/drae.
- Vásconez, G. y Alomía, M. (2006). *Métodos y Monitoreo de Evaluación de Proyectos*. Ecuador: Universidad Central.
- Vásquez, V. (n.d.). *Organización aplicada*. Quito, Ecuador.

ILUSTRACIÓN E IMÁGENES

<http://all-free-download.com>
<http://vector4free.com>

DRA de imágenes e ilustraciones tomadas de internet.

Algunas de las imágenes e ilustraciones que aparecen en el texto, total o parcialmente, han sido tomadas de páginas de acceso gratuito y modificadas digitalmente de su formato original; por lo tanto no incumple ningún derecho de propiedad intelectual.





Rosa Elena Ordoñez de Carranza

Profesora Titular de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil. Docente Investigadora. Economista (1997). Contadora Pública Autorizada, CPA, (2005). Diplomado Superior en Educación (2007). Máster en Docencia Universitaria, (2010). Actualmente cursa el Doctorado en Educación (Lima, Perú). Participación en: Congreso Internacional Innovación y Desarrollo, (2012); Propiedad Intelectual, (2012); Seminario Taller Escritura Científica, (2013); Mesa de Análisis Internacional Responsabilidad Social Universitaria, (2013); Seminario Internacional La Incidencia de las NIIF para atraer la inversión extranjera y su aplicación en el Ecuador, (2013). Conferencista Internacional Colombia, Perú, Panamá. Docente de programas de Maestría Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). Mención honorífica en Maestría (2010). Mejor docente de la Escuela de Ciencias Contables, Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, (2013).

Procesos Administrativos en la organización empresarial moderna nos invita al redescubrimiento de una metodología moderna y diferente, pero sobre todo activa, donde el aprendizaje se hace mucho más eficaz y efectivo. Englobando una propuesta diferente en el ámbito laboral, donde no solo se optimiza el trabajo individual sino de todo el grupo que la conforma.

José Miguel Peláez F., Máster en P.N.L.

La autora, a través de este libro, hace un aporte significativo a la Educación Superior, a través de una propuesta clara con competencias innovadoras donde la utilización de los sistemas alineados a la globalización y a la competencia interna y externa, logran contribuir a la efectividad empresarial y del país.

Esther Arroba Salto, MSc.

Trainer Empresarial

La utilización de nuevas metodologías y herramientas como medio para mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y organizacionales es el tema central de este libro, en el cual la autora nos invita a explorar nuevas técnicas de la administración, que ayudarán a afianzar los conocimientos, tanto en el campo organizacional como educacional. El contenido del libro está dirigido a administradores, profesionales, gerentes, educadores y público en general interesados en conocer y aprender metodologías modernas y útiles aplicables en el campo administrativo, con casos reales para el análisis y el debate.

Lizette Gabriela Díaz Vallejo

Master en Administración de Empresas y estudiante de Maîtrise en Gestion de Projet de la Université du Québec à Montréal (UQAM).