

Galileo



UNIVERSIDAD

Galileo

Guatemala, C. A.

Distinguido Licenciado Camargo Murales

**FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEL
DEPORTE**

Licenciatura en Gestión de Entidades Deportivas

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS
DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA DEL COMITÉ
OLÍMPICO GUATEMALTECO**

Tania Rubí López Figueroa
Carné: 08003063

Ciudad de Guatemala, Marzo 2012

Ciudad de Guatemala,
13 de febrero 2012

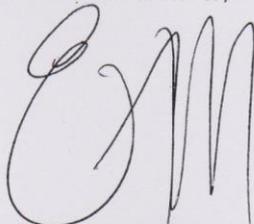
DEDICATORIA

Licenciado
Sergio Arnoldo Camargo Muralles
Decano de la Facultad de Ciencia y Tecnología del Deporte
Universidad Galileo.

Distinguido Licenciado Camargo Muralles:

De manera respetuosa me dirijo a usted para informarle que la tesis: **MEJORES PRÁCTICAS ADMINISTRATIVAS EN EL COMITÉ OLÍMPICO GUATEMALTECO**, de la estudiante **Tania Rubí López Figueroa**, con número de carné **08003063**, presentado previo a optar el grado académico de **Licenciada en Gestión de Entidades Deportivas**, ha sido objeto de revisión gramatical y estilística, por lo que puede continuar con el trámite de graduación.

Atentamente,



Lic. Elmer Haroldo Gaitán Monzón
Asesor
Colegiado No. 11,145

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a Dios por ser el centro de mi vida, mi salvador, mi creador y mi fortaleza. A mi Papi a quien extraño y extrañaré cada día de mi vida, por ser la persona que hizo de mi lo que soy ahora, por sus sacrificios y su insuperable amor. A mi Mami por ser mi apoyo incondicional y por darme todo su amor y la fuerza para seguir adelante. A mi hija por ser ese motor que me impulsa a ser mejor cada día. A mis hermanos por estar siempre a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por sobre todas las cosas, a mi familia porque son lo mejor que tengo, a la Universidad Galileo, a mis catedráticos por darme sus conocimientos y en especial al Licenciado y General Sergio Arnoldo Camargo Muralles, por darme la oportunidad de ser parte de sus sueños al proporcionarme la oportunidad de ser parte de la primera promoción.

A mi asesor el Licenciado Elmer Haroldo Gaitán Monzón, por todo su apoyo, entrega y ayuda. A mis amigos porque siempre están en las buenas y en las malas, a mi amigo Elmer Gudiel con quien logramos establecer una gran amistad y a usted por ser parte de mi vida.

INDICE

Introducción	Pág. 04
--------------	---------

CAPITULO I

Planteamiento del problema	Pág. 06
----------------------------	---------

Supuestos Teóricos	Pág. 08
--------------------	---------

Situación Real del Problema	Pág. 08
-----------------------------	---------

Hipótesis	Pág. 09
-----------	---------

Justificación	Pág. 09
---------------	---------

Objetivo General	Pág. 10
------------------	---------

Objetivos Específicos	Pág. 10
-----------------------	---------

CAPITULO II

El Comité Olímpico y sus Antecedentes	Pág. 11
---------------------------------------	---------

Marco Teórico	Pág. 16
---------------	---------

CAPITULO III

Metodología Aplicada	Pág. 49
----------------------	---------

Limitaciones	Pág. 49
--------------	---------

CAPITULO IV

Análisis e interpretación de resultados	Pág. 50
---	---------

Conclusiones	Pág. 55
--------------	---------

Recomendaciones	Pág. 56
-----------------	---------

Biografía	Pág. 58
-----------	---------

Anexos	Pág. 59
--------	---------

INTRODUCCION

La presente tesis titulada: “Evaluación de Los Procesos Administrativos de la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco”. Tiene la finalidad de dar a conocer si los procesos administrativos que se realizan actualmente en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, son efectivos o requieren de modificaciones para alcanzar los objetivos de esa unidad, así mismo se señala la situación que en la actualidad no existen manuales de procesos administrativos para algunos departamentos nuevos, según los lineamientos básicos y cambios de cada puesto de trabajo. Para lo cual se ha planteado el siguiente problema: ¿de qué manera se pueden mejorar los procesos administrativos, y hacerlos más eficaces?

Asimismo, esta tesis fue elaborada con el propósito de recomendar los manuales que hacen falta para mejorar los procesos actuales y darlos a conocer, ya que algunos empleados de la institución no los conocen bien, provocando que los procesos pasen desapercibidos y causen resultados ineficientes.

La Dirección Administrativa según su estructura orgánica cuenta con varios departamentos, los cuales no tienen un Encargado o Jefe, por lo que ocasiona que todo el trabajo se centralice en la Dirección, propiamente.

Para esto se requiere de una orientación de actividades, un alto grado de coordinación y eficacia administrativa de la gestión para poder lograr los objetivos propuestos.

Aunque muchas veces se ha hablado o comentado de la necesidad de un cambio, poco se ha dicho o hecho acerca de la definición de planes de acción y casi nada de los mecanismos necesarios para hacer una mejora en el área administrativa, para que se mejoren los procesos y poder tener mayores y mejores resultados a un menor costo.

El presente trabajo está orientado a resaltar la importancia de administrar por medio de procedimientos ya establecidos potencializando el servicio tanto

interno como externo, propiciando un desempeño efectivo de las actividades de cada función. Considerando que uno de los recursos básicos con que cuenta la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, son las personas que lo integran, debe darse una especial importancia a la administración y desarrollo de los recursos humanos por medio de la capacitación y la motivación.

La metodología de esta investigación abarca libros, estudios similares, los procesos actuales, el organigrama de la institución, y la ley de Compras y Adquisiciones del estado y su Reglamento. También, se han realizado cuestionarios al personal técnico administrativo de la institución para conocer si los procesos administrativos son eficientes.

Para finalizar, este estudio radica en la posibilidad de abrir cursos de acción para plantear alternativas con capacidad de innovación y solución frente a este problema existente en la institución, a fin de reforzar el sistema de control interno, establecer criterios claros, evitar la duplicidad de controles.

Este trabajo plantea sugerencias y recomendaciones sobre planes de acción posibles de implantar. Su solución estará en función de todo el personal de la institución con el apoyo del Comité Ejecutivo de la misma.

CAPITULO I

Planteamiento del Problema

La situación actual que se observa en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, es que existen algunas deficiencias administrativas derivadas en algunos casos de la falta de planeación, coordinación y control, esta apreciación se afirma basada en la información obtenida por medio de los cuestionarios realizados al personal técnico administrativo de la institución en cuestión.

Se logro establecer que una de las Direcciones que necesita una re estructuración y elaboración de sus manuales es la Dirección Administrativa, la cual será objeto de análisis en este estudio ya que derivado al crecimiento acelerado del Comité Olímpico Guatemalteco, la Dirección Administrativa debe evolucionar conjuntamente con la misma velocidad de crecimiento institucional, ya que dicho crecimiento traerá como consecuencia el incremento de necesidades que se darán por parte del personal, lo que nos obligará a brindar soluciones rápidas que deben ser resueltas en forma práctica y lógica.

Al momento de existir un Jefe responsable de un área específica y definida de trabajo contribuirá a una mejor especialización del mismo debido a la división de las áreas, ya que cada uno de los jefes se encargarían de una tarea definida, dirigiendo a su equipo de colaboradores en tareas específicas logrando de ésta manera la especialización de su trabajo con lo que se lograría la existencia de mejor funcionamiento y por ende a la creación y utilización de controles que sean necesarios para cada uno de los departamentos, que forman parte de la Dirección Administrativa.

DIRECCION ADMINISTRATIVA:

Esta dirección es una unidad de servicio, que desea dar la mejor atención y al menor tiempo posible, pero en distintas oportunidades se le hace imposible lograr una buena coordinación, ya que las demás direcciones o departamentos

no planifican sus requerimientos y eso causa inconvenientes de forma continua.

Como se puede observar actualmente la Dirección Administrativa está integrada de una forma muy básica y simple, situación que provoca que distintas actividades propias de la administración se saturan en una sola área como lo es la Dirección Administrativa, ya que todo el personal operativo dependen y reportan directamente, a dicha Dirección, lo que provoca la centralización de funciones administrativas en una sola persona, derivado de inexistencia de un Jefe responsable de cada una de las áreas o departamentos específicos.

Se determinó que la falta de un Encargado de cada una de las unidades no permite se establezca un control efectivo de cada una de las actividades, como de los recursos.

El segundo inconveniente es que no se respetan los procesos de compras ya establecidos y esto causa interferencia con el proceso actual.

El tercer inconveniente es que la Dirección Administrativa no cuenta con un manual de Medidas de Higiene y Seguridad laboral, con lo cual no se está cumpliendo con el Acuerdo No. 04-2011 de la Coordinadora Nacional Para la Reducción de Desastres de Origen Natural o Provocado.

A continuación se dan a conocer algunos ejemplos de las situaciones que actualmente se presentan en esa dirección, para una mejor comprensión:

Solicitudes de Compra

Las compras se realizan sin trasladar el pedido para su respectiva autorización y para verificar si existe disponibilidad presupuestaria.

En distintas ocasiones se ha podido determinar que se realizan las compras y luego que el proveedor entrega la factura inician con el proceso del pedido, no se cumple con la Ley de Compras y Contrataciones del Estado y su Reglamento, en donde se indica que todo proceso se inicia con el pedido. Esto

genera que el comprador reciba el producto lo distribuya obviando el proceso del ingreso y registro en el almacén, teniendo como resultado facturas sin el sello de recepción del Almacén, lo que genera que al momento de pasar por la supervisión de auditoría, que este proceso sea interrumpido por no seguir el proceso establecido.

Medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo

La Dirección Administrativa debe de velar por tener un manual de Higiene de Trabajo y Seguridad Laboral, que abarque como deben de estar establecidas las condiciones ambientales, y las medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras. Así como la implantación de prácticas preventivas, ya que estas permitirán darle un lugar adecuado al trabajador, el cual es inexistente en el Comité Olímpico Guatemalteco.

Supuestos Teóricos

Mala cultura organizacional, falta de supervisión, falta de planificación, falta de coordinación, mala actitud, negativismo, falta de compromiso con la institución, carencia de objetivos y metas de cada puesto de trabajo, distractores tecnológicos (facebook, Messenger, celulares, blackberrys, laptops, mp3, ipod, ipad).

Situación real o definición del problema:

El problema actual es la mala gestión en los procesos administrativos, los cuales constituyen la columna vertebral de la institución ya que regulan las actividades que en ella se realizan y de ellos depende su eficacia y eficiencia. Las estrategias pueden estar bien definidas, las personas pueden estar bien capacitadas para hacer su trabajo, pero de un momento a otro al ejecutar sus tareas se chocan con los procedimientos administrativos, y se frustran y el compromiso desaparece y la desmotivación florece. Por lo que se debe de poner énfasis, desde el inicio en el mejoramiento de los procesos administrativos.

En la Dirección Administrativa aun no existen manuales o reglamentos que puedan ser utilizados para un mejoramiento en la realización de su trabajo, ya que la falta de los Jefes o Encargados de los Departamentos aun no han sido contratados.

Hipótesis:

Por lo que se sabe que a mayor conocimiento administrativo, mayor será la capacidad de mejoramiento del Comité Olímpico Guatemalteco. A mayor desarrollo de las procesos administrativas mayor será el cumplimiento de objetivos en cada una de las Direcciones del Comité Olímpico Guatemalteco. A mayor conocimiento de las prácticas administrativas aplicables, mayor será la eficiencia y eficacia en los procesos administrativos.

JUSTIFICACION

Esta investigación se realiza con el propósito de evidenciar algunos de los mecanismos que están siendo insuficientes o inadecuados para el buen desempeño de las prácticas administrativas en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, por lo que se pretende realizar un estudio a profundidad para mejorar las prácticas en lo que se refiere a los procesos administrativos que se llevan a cabo dentro de esa dirección.

Se pretende con el mismo ofrecer por medio de las recomendaciones aportes que puedan colaborar a mejorar los procedimientos y que de forma paralela contribuyan a mejorar la imagen de la institución ante los agentes externos y hacer efectiva la labor de servicio con los mismos.

En el caso de la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, es interesante hacer el estudio, debido a que carece de un buen proceso administrativo. Realizar dicha investigación logrará hacer que pueda haber una integración de todos los miembros y que sea efectiva para que los empleados como parte de la misma, proyecten una buena imagen y se sientan identificados con la institución.

Objetivo General:

El interés en la presente investigación es realizar un estudio que permita comparar las actividades administrativas que se realizan en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, para replicar las buenas prácticas administrativas diseñadas en la institución. Por medio de una reflexión y un análisis, para plantear soluciones para el fortalecimiento de la administración, a fin de lograr la eficacia y eficiencia en el manejo de la dirección.

Objetivos Específicos:

- a) Analizar las teorías administrativas relacionadas con buenas prácticas en el tema de procesos administrativos.
- b) Revisar los procesos administrativos con el fin de conocer que tan efectivos están siendo.
- c) Recabar información sobre las actividades administrativas actuales de la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco.
- d) Obtener la comparativa de los procesos a las necesidades actuales.

CAPITULO II

El Comité Olímpico y sus antecedentes:

El Comité Olímpico Guatemalteco se forma en el año de 1946, y el 23 de abril de 1947 es reconocido por el Comité Olímpico Internacional (COI).

El Comité Olímpico Guatemalteco tiene como misión desarrollar el deporte de alto nivel y todas aquellas actividades y eventos que promueven y protegen el Movimiento Olímpico, así como los principios que lo inspiran; contribuyendo a la construcción de un mundo mejor y más pacífico, educando a la juventud a través del deporte practicado sin discriminaciones por motivo de etnia, género, religión, afiliación, política, posición económica o social y dentro del espíritu que lo caracteriza; que exige comprensión mutua, amistad, solidaridad y juego limpio, facilitando los medio necesarios para el desarrollo competitivo a nivel mundial para aumentar la participación de atletas guatemaltecos en los eventos deportivos.

En mayo de 1947 en Congreso de la República, asignó fondos para la construcción de la Ciudad de los Deportes y del Estadio Nacional, con este propósito se establecieron impuestos al café, al licor y a los cigarrillos, el 50% de estos ingresos fue entregado al Comité Olímpico Guatemalteco para la preparación de los atletas.

En 1985 se promulga en la Constitución de la República en el Capítulo dedicado al deporte, la autonomía y Rectoría del deporte federado a través del Comité Olímpico Guatemalteco y la Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala. Así mismo se establece una asignación privativa del .% del presupuesto general de Ingresos del Estado. Basado en dicha norma legal en 1997 se promulga la Ley Nacional del Deporte y la Educación Física en el Decreto 76/97 y luego ampliada en el 101/97. Esta permite dar el sustento legal para fortalecer los programas de desarrollo programado del deporte de Alto Rendimiento y que marcaron la superación de los atletas beneficiados con la ayuda.

En el año de 1950 se realizaron los VI Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe, en la Ciudad de Guatemala, allí es en donde se crea la necesidad de crear una estructura administrativa, para llevar a cabo las solicitudes y necesidades con las que se debían cumplir.

En el año de 1980, la Dirección Administrativa estaba a cargo del Señor Ricardo Alberto Utrera y Utrera, Director Administrativo, contaba con el siguiente personal: una recepcionista y secretaria administrativa la Sra. Olga Aragón de González, con un piloto el Señor Víctor Vicente Pérez Jiménez y un mensajero el Señor Augusto de Jesús González Monzón. Luego ingresó la Sra. Aida Molina Samayoa pasó a ser Recepcionista y la Sra. Olga Aragón pasó a ser Secretaria Administrativa.

En el año 1994 se nombró a Susana Lima como Encargada Administrativa y luego en el año de 1996 se le añadió a sus responsabilidades .Recursos Humanos, teniendo a su cargo una secretaria, la recepción, un piloto, un mensajero y un conserje.

En el año 2004, se creó la Dirección Administrativa y de Recursos Humanos, estando a cargo la Licda. Shirley Galindo con una asistente y dos pilotos y un mensajero. En septiembre de ese mismo año se contrató una asistente para el área de Recursos Humanos. En ese año la dirección contaba con dos pilotos mensajeros y un mensajero y un conserje.

En el año 2007 se dividió la Dirección Administrativa de la de Recursos Humanos, hasta el día de hoy. En ese mismo año se requirió una persona para trabajar directamente con el Sistema de Gestión del Ministerio de Finanzas Publicas, ya que este sistema cuenta con una gran cantidad de procesos.

En el año 2010 se apertura el Departamento de Compras, nace luego de ver la necesidad de tener que centralizar las compras, ya que la función de las compras estaba delegada a la Asistente Administrativa y todas las direcciones y departamentos realizaban sus propias compras, debido a que no se le daba la importancia que requería; por tal razón, la Autoridad Administrativa Superior

se vio en la necesidad de crear un departamento que se dedique plenamente a ejecutar la gestión de compra, para aquellas requisiciones debidamente autorizadas y con disponibilidad presupuestaria, garantizando la satisfacción de las necesidades de las direcciones y departamentos de la institución; actuando bajo criterios de objetividad, responsabilidad y mejoramiento continuo en todos los procesos de trabajo.

La Dirección Administrativa ha ido creciendo debido a las necesidades que se han venido dando, por lo que se vio la necesidad de crear los siguientes departamentos:

1. Departamento de Compras
2. Departamento de Recepción
3. Departamento de transporte aéreo y terrestre
4. Departamento del Siges
5. Departamento de Servicios:
 - Mensajería
 - Conserjería
 - Guardianía
 - Conductores

Actualmente la dirección cuenta con doce personas, quienes están enfocadas en la atención y el servicio a las demás direcciones.

Misión:

Brindar oportunamente el soporte material y logístico según las necesidades y requerimientos de las distintas unidades que conforman la estructura del COG, facilitando el cumplimiento de las funciones que le corresponde a cada uno de ellos.

Visión:

Ser un departamento confiable, que brinde la asistencia y apoyo necesario a las distintas unidades, con la finalidad de generar confiabilidad y seguridad en los requerimientos solicitados.

Objetivos:

- Es la unidad responsable de brindar oportunamente el soporte logístico y los recursos necesarios para el cumplimiento de cada una de sus actividades a las unidades que conforman la estructura organizacional del Comité Olímpico Guatemalteco.
- Garantiza el mantenimiento y buen funcionamiento de las instalaciones, mobiliario, equipo y vehículos así también que los bienes y servicios sean adquiridos a un costo razonable y buena calidad con apego a las leyes aplicables.

Las Funciones:

De los Contratos.

- Coordinar firma de los contratos con los proveedores por los servicios prestados a la institución;
- Coordinar la compra de la fianza de cumplimiento de contrato por parte del proveedor de los servicios;
- Coordinación para la autorización de contratos por parte de los señores miembros del Comité Ejecutivo;
- Coordinar el envío del contrato a la Contraloría General de Cuentas al tiempo estipulado por la ley;

De la correspondencia

- Coordinación de entrega de correspondencia con las distintas instituciones y personalidades que tienen relación con el Comité Olímpico Guatemalteco.

Firma de documentos

- Coordinación de firmas de documentos con los señores miembros del Comité Ejecutivo.

Transporte (logística)

- Cubrir los requerimientos de transporte que soliciten las distintas unidades o direcciones de la institución, asignando piloto combustible y vehículo, según necesidades.

Vehículos

- Responsable de darle mantenimiento preventivo, correctivo y vigencia de los seguros de los vehículos propiedad de la institución.

Combustible

- Llevar los respectivos controles del uso de combustible, y responsable de la compra y abastecimiento del mismo.

Control pagos mensuales energía eléctrica y TELGUA

- Llevar el respectivo control de los pagos mensuales por el servicio de energía eléctrica y telefonía, al servicio de la institución.

Mantenimiento edificio e instalaciones.

- Responsable de dar mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones, y equipo.

Autorización compras (vía sistema de gestiones –SIGES-)

- Responsable de revisar y autorizar la información que se ingresa al SISTEMA DE GESTIONES –SIGES-, relacionada a los egresos que realiza la institución, por medio de la autorización, firma y sello en la Orden de Compra, documento de respaldo que debe ir adjunto a todos los cheques que emite la institución.

Compras

- Responsable de realizar las compras de la institución, basándose siempre en la Ley de Compras y Contrataciones del Estado.

MARCO TEORICO:

Administración: La palabra administración viene del latín “ad” y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otra persona, es decir, prestación de un servicio a otro. Sin embargo el significado de esta palabra sufrió una radical transformación.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlo en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada a la situación.

La administración comprende diversos elementos para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se pueden generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

Dentro de una organización son muchos los pasos que se deben seguir para lograr la excelencia, dentro de los cuales esta integración corporativa, la estructura, los recursos físicos y humanos y todas aquellas características que permiten que la empresa se pueda desarrollar dentro de la sociedad.

Las empresas están estructuradas bajo parámetro organizativos en donde conjugan el recurso humano y la ejecución de las actividades por parte de las partes que la integran es necesario que dentro de una organización se debe establecer planes de acción estratégicos caracterizados por el manejo de políticas adecuadas para el control y la toma de decisiones dentro de una organización.

Toda organización bien sea pública como privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo cual es indispensable el establecimiento de los controles y evaluaciones de sus procedimiento a fin de

determinar la situación real de la empresa, en función de plantear una efectiva toma de decisiones.

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz es proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: Planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

Teoría del Proceso Administrativo:

La administración científica se interesaba en la organización des esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un micro enfoque. En contraste, se desarrollo un cuerpo de conocimiento durante la primera mitad del siglo XX, que hacía hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de organización. March y Simón se refería a este cuerpo de conocimientos como “teoría de proceso administrativo”.

El proceso administrativo comprende las actividades interrelacionadas de: planificación, organización, dirección y control de todas las actividades que implican relaciones humanas y tiempo.

A continuación algunos criterios de diversos autores acerca de las etapas del proceso administrativo:

Elementos básicos del proceso administrativo según las teorías de autores clásicos y neoclásicos

- **Terry:** Planeación, organización, ejecución y control.
- **Reyes Ponce:** Prevención, planeación, organización, integración, dirección, control.

- **Fernández Arenas:** Planeación, implementación, control.
- **Davis:** Planeación, organización, control.
- **Mee John:** Planeación, organización, motivación, control.
- **Taylor:** Planeación, preparación, control, ejecución.
- **Dale:** Planeación, organización, dirección y control.
- **Wadia:** Planeación, organización, motivación, innovación y control.
- **Miner:** Planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- **Melinkoff:** Organización, dirección, planeación, ejecución.

El Proceso Administrativo:

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el proceso administrativo.

1. Planeación:

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y número necesarios para su realización.” A. Reyes Ponce

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas.” J.A. Fernández Arenas

Planes: Los planes son el resultado del proceso de planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Tipos de planes:

- a) Estratégicos:** Son los que establecen los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (Tàctico y operativos),

son diseñados por lo miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición de los medio necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización, son a largo plazo y comprenden a toda la empresa.

- b) Tácticos Funcionales:** Estos determinan planes más específicos que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa. Estos planes por su establecimiento y ejecución se dan a mediano plazo y abarcan un área de actividad específica.
- c) Operativos:** Se rigen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Planeación Táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

2. Organización:

“Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. “ Eugenio Sixto Velasco.

“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.” Isaac Guzmán V.

Importancia de la Organización:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes, lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente con un mínimo esfuerzo.
- Evitar la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento de la productividad.
- Reduce o elimina la duplicación de esfuerzos, delimita funciones y responsabilidades.

Procesos de la Organización:

En primer lugar, la estructura tiene que reflejar objetivos y planes, porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar, debe reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer juicio; como tal está sujeto a cambio.

En tercer lugar, la estructura de la organización, al igual que cualquier plan debe reflejar su ambiente.

En cuarto lugar, puesto que la organización se integra de persona, los agrupamientos de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbres de las personas.

El proceso de organización consiste en los siguientes seis pasos:

- Establecer los objetivos de la empresa.
- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.

- Agrupar esta actividad de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles, y la mejor forma de usarlos, según las circunstancias.
- Delegar en el jefe cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.
- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

3. Dirección:

“Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.” Burt K. Scanlan

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

Importancia de la Dirección:

La dirección es transcendental porque:

- Pone en marcha a todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logra las formas de conducta más deseable en los de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinada en la moral de los empleados y consecuentemente, en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se busca un mejor ambiente de trabajo para lograr mejores resultados.

Elementos de la Dirección:

Motivación al personal: La motivación es la labor más importante de la dirección, a la vez que la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados. Múltiples son las

teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias.

- Teorías de contenido.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.

Ambas teorías han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que se aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Teorías de Contenido: Estas tratan de especificar lo que impulsa la conducta; también son conocidas como teorías de explicación interna; han sido de las de mayor difusión, por ello se les llama también teorías tradicionales: explican la conducta con base en procesos internos.

- a) Jerarquía de las necesidades, de Maslow: Establece que la naturaleza humana posee, en orden de influencia, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:
- b) Básicas:
 - Fisiológicas: Aquellas que surgen de la naturaleza física, como la necesidad de alimento, reproducción, etc.
 - De Seguridad: La necesidad de no sentirse amenazado por las circunstancias del medio.
 - Amor o pertenencia: Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
 - De estimación: la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etc.

Teorías de Enfoque Externo: Llamadas también del aprendizaje o de la modificación de la conducta organizacional, parten del puesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación; relacionan los efectos que ejercen el ambiente sobre la conducta de los individuos.

Utilizar un Liderazgo Efectivo: El liderazgo, o supervisión es de gran importancia para la empresa ya que mediante el se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas y su importancia radica en que de una supervisión efectiva dependerán:

- La productividad del personal para lograr los objetivos.
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe-subordinado
- La corrección de errores
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Por lo tanto, el liderazgo está ligado con la supervisión y de acuerdo con los diversos estilos de liderazgo que existan en la empresa, variará el grado de eficiencia y productividad dentro de la misma.

Mantener un excelente sistema de comunicación: La comunicación es un aspecto clave en el proceso de dirección.

La comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

El ejecutivo para poner en marcha sus planes, necesita sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básicos:

- Emisor, en donde se origina la información.
- Transmisor, a través del cual fluye la comunicación.
- Receptor, que recibe y debe entender la información.

Cualquier falla mínima en esta red de comunicación implica la alteración de la información. Con el fin de facilitar el entendimiento de la comunicación, se mencionará su clasificación más sencilla:

- **Formal:** Aquella que se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales.
- **Informal:** Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Este tipo de comunicación es de gran importancia ya que por su carácter no formal puede llegar a influir mas que la comunicación formal.

Estos dos tipos de comunicación a su vez pueden ser:

- **Vertical:** Cuando fluye de un nivel administrativo superior, a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugeriones, ordenes, instrucciones.
- **Horizontal:** Se da en niveles jerárquicos semejantes: memorándum, circulares, juntas, etc.
- **Verbal:** se transmite oralmente.
- **Escrita:** Mediante material escrito o gráfico.

Requisitos de la comunicación efectiva.

Una buena comunicación implica la existencia de los siguientes requisitos:

- **Claridad:** la comunicación debe ser clara, para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla, debe ser accesibles para quien va dirigida.
- **Integridad:** La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la empresa, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la realización de los objetivos.

- Aprovechamiento de la organización informal. La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información de la organización formal.
- Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del Plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: La comunicación debe ser la estrictamente necesaria y lo mas concisa posible, ya que el exceso de información pueda accionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión: Preferentemente, toda la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación: Los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

4. Ejecución:

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el gerente para poner el grupo en acción están; dirigir, desarrollar a los gerentes, instruir, ayudar a los miembros a mejorar su trabajo mediante su propia creatividad y la compensación, a esto se llama ejecución.

a) Actividades importantes de la ejecución:

- Poner en práctica la filosofía de participación por todos los afectados por la decisión.
- Conducir y retar a otros para que hagan su mejor esfuerzo.

- Motivar a los miembros
- Comunicar con efectividad
- Desarrollar a los miembros para que realicen todo su potencial
- Recompensar con reconocimiento y buena paga por un trabajo bien hecho.
- Satisfacer las necesidades de los empleados a través de los esfuerzos en el trabajo.
- Revisar los esfuerzos de la ejecución a la luz de los resultados del control.

5. Control:

El Control es un proceso mediante el cual la administración se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes o correcciones necesarios.

“El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.” Burt K. Scanlan.

Importancia del Control:

El control es esencial para llevar un buen desempeño del objetivo a las metas que se persiguen. Este nunca debe considerarse como negativo en carácter, ya que a través de dicha difusión se logra lo planeado, el control nunca debe ser un obstáculo o impedimento, es una necesidad administrativa.

Proceso de Control:

El proceso básico del control sin importar donde se encuentra ni lo que controle, comprende tres pasos:

- **Establecimiento de estándares:** debido a que los planes son los puntos de referencia con respecto a los cuales los

administradores establecen los controles, el primer paso lógico en el proceso de control es elaborar planes.

Los estándares son simples criterios de desempeño, se trata de puntos seleccionados en todo un programa de planeación en lo que se realizan mediciones del desempeño, para que los administradores puedan conocer como van las cosas, de tal forma que no necesiten supervisar cada paso de ejecución de los planes.

- **Medición del desempeño:** aunque este tipo de medición no siempre resulta práctico, la medición del desempeño con los estándares debería hacerse, idealmente, en forma anticipada, con el fin de que las desviaciones se detecten antes de que ocurra y se eviten mediante las acciones apropiadas.

Si los estándares se establecen en forma apropiada y se encuentran los medios para determinar con exactitud que hacen los subordinados.

- **Corrección de las desviaciones:** los estándares deben reflejar los diversos puestos en la estructura organizacional. Si el desempeño se mide de acuerdo con ello, es mas fácil corregir las desviaciones.

Los administradores saben exactamente donde se tienen que aplicar las medidas correctivas en la asignación de las tareas individuales o de grupos.

La corrección de las desviaciones es el punto en el que el control se puede ver como una parte del sistema completo de administración y se puede relacionar con las demás funciones administrativas.

Objetivo General:

Un objetivo general: es la aspiración deseable a realizar

Objetivos específicos:

Identifican en forma más precisa aquello que se pretende alcanzar con la ejecución del proyecto.

Como rasgos que definen los específicos tenemos:

- Restringen el significado de los objetivos generales.
- Solo admiten una interpretación
- Implican tomar opciones
- Se formulan en función de manifestaciones observables y evaluables.
- Facilitan el estructurar mejor el proyecto social.
- Pueden desglosarse para su análisis
- Con objetivos bien formulados pueden evaluarse mejor la coherencia de todo el proyecto.

Los objetivos específicos tienen como finalidad explicitar:

- Comportamientos evaluables
- Identificar experiencias adecuadas
- Conceptos básicos
- Analizar relaciones
- Aplicar metodologías
- Valoraciones críticas

Lineamientos para establecer objetivos:

- Asentarlos por escrito
- No confundirlos con los medios o estrategias para alcanzarlos
- Al determinarlos, recordar las seis preguntas clave de la administración.
¿Qué, cómo, donde, quién, cuándo, por qué?

- Los objetivos deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización.
- Deben ser estables; los cambios continuos en los objetivos originan conflictos y confusiones.

Debemos aplicarle las seis preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Porqué?

1. Qué: ¿Cuál es la meta que nos proponemos alcanza?, ¿Qué es lo que por su propia naturaleza o por fijación de nuestro alcance se busca en determinada organización, función, operación, etc.?
2. Quién: ¿Se trata de un objetivo personal?, ¿A qué departamento, corresponde lograr el objetivo?
3. Cómo: ¿en forma integral o parcial?, ¿De inmediato o a largo plazo?
4. Cuándo: ¿Es una meta urgente o diferente?, ¿En que tiempo se debe lograr cada una de sus partes?
5. Dónde: se trata de determinar el lugar a realizar los objetivos.
6. Por qué: ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo, de la cual depende en gran parte de la forma como habrá de alcanzarse?

MANUAL DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS:

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

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

Los manuales administrativos son una guía práctica que se utiliza como herramienta de soporte para la organización y comunicación, que contiene información ordenada y sistemática, en la cual se establecen claramente los

objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración.

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

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

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

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

Entre los objetivos y beneficios de la elaboración de Manuales Administrativos destacan:

- Fijar las políticas y establecer los sistemas administrativos de la organización.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.
- Definir las funciones y responsabilidades de cada unidad administrativa.

- Asegurar y facilitar al personal la información necesaria para realizar las labores que les han sido encomendadas y lograr la uniformidad en los procedimientos de trabajo y la eficiencia y calidad esperada en los servicios.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos de los funcionarios, evitando funciones de control y supervisión innecesarias.
- Evitar desperdicios de recursos humanos y materiales.
- Reducir los costos como consecuencia del incremento de la eficiencia en general.
- Facilitar la selección de nuevos empleados y proporcionarles los lineamientos necesarios para el desempeño de sus atribuciones.
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y procedimientos.
- Servir de base para el adiestramiento y capacitación del personal.
- Comprender el plan de organización por parte de todos sus integrantes, así como de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Regular el estudio, aprobación y publicación de las modificaciones y cambios que se realicen dentro de la organización en general, o alguno de sus elementos componentes.
- Determinar la responsabilidad de cada puesto de trabajo y su relación con los demás integrantes de la organización.

- Delimitar claramente las responsabilidades de cada área de trabajo y evitar los conflictos inter-estructurales.

Indudablemente la elaboración y utilización de Manuales Administrativos también tiene sus limitantes las cuales en relación a los beneficios descritos son de menor importancia:

- Su diseño y actualización tiene un alto costo en términos de tiempo y dinero.
- Ejercen un efecto limitante de la iniciativa del personal debido a que en algunas ocasiones son excesivamente rígidos y formales.
- Los objetivos de los Manuales Administrativos pueden causar confusión por ser muy amplios en su contenido.
- Algunos de ellos son difíciles de interpretar y comprender, lo cual puede causar confusiones dentro del personal al momento de realizar sus funciones.
- Resistencia del personal a utilizar los manuales por ser poco atractivos y en la mayoría de los casos voluminosos en contenido.
- En algunos casos los sindicatos utilizan los Manuales como herramienta para proteger sus derechos, es decir que no hacen nada adicional, si no está establecido debidamente en el Manual.

La clasificación de los Manuales puede resumirse en Generales y Específicos, siendo los Generales aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma.

Sin restar importancia a la diversidad de Manuales Administrativos que existen dentro de las empresas, se hace énfasis en tres tipos de manuales, los cuales son los que ofrecen mayor aporte para la comprensión del tema central objeto de estudio:

- De organización

- De normas y procedimientos
- De puestos y funciones

Manual de Organización: Es un manual que explica en forma general y condensada todos aquellos aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigido a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

En términos generales, expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.

Su contenido es muy variado y su impacto será el resultado de la creatividad y visión que los responsables de su elaboración redacten dentro de él. Dentro de este contenido se sugiere:

- a. Historia y descripción de la empresa
- b. Misión, visión y objetivos de la empresa.
- c. Legislación o base legal
- d. Estructura de la organización (Organigrama General)
- e. Estructura de cada una de las áreas componentes de la organización en general (Organigrama por áreas).
- f. Normas y políticas generales.

Manual de Normas y Procedimientos: Este manual describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la organización y la secuencia lógica de cada una de sus actividades, para unificar y controlar de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

Ayudan a facilitar la supervisión del trabajo mediante la normalización de las actividades, evitando la duplicidad de funciones y los pasos innecesarios dentro de los procesos, facilitan la labor de la auditoría administrativa, la evaluación del control interno y su vigilancia.

Contiene un texto que señala las normas que se deben cumplir para la ejecución de las actividades que integran los procesos, se complementa con diagramas de flujo, así como las formas y formularios que se emplean en cada uno de los procedimientos que se describan.

El Manual de Normas y Procedimientos es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada procedimiento de trabajo y las normas que giran alrededor de él; por lo tanto la integración de varios de ellos representan al Manual de Normas y Procedimientos.

La descripción de procedimientos abarca la siguiente información:

- a. Identificación del procedimiento
- b. Nombre
- c. Área de desempeño
- d. Codificación
- e. Objetivo
- f. Normas Generales
- g. Responsable de cada una de las actividades que lo integran
- h. Número de pasos o sub-paso (secuencia de las actividades)
- i. Descripción de cada una de las actividades que lo integran

Manual de Puestos y Funciones: Este manual contiene las responsabilidades y obligaciones específicas de los diferentes puestos que integran la estructura organizacional, a través de la descripción de las funciones rutinarias de trabajo para cada uno de ellos.

Se utiliza generalmente en aquellas empresa estructuradas de manera funcional, es decir que están divididas en sectores en donde se agrupan los especialistas que tienen entrenamiento e intereses similares, definiendo las características de cada puesto de trabajo, delimitando las

áreas de autoridad y responsabilidad, esquematisando las relaciones entre cada función de la organización.

Describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cual es su relación con otros puestos de trabajo.

Al igual que el Manual de Normas y Procedimientos, también es aconsejable elaborarlo para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la organización.

Está integrado por la descripción de cada puesto de trabajo y los perfiles ideales para la contratación de futuros ocupantes de los puestos, por lo tanto la integración de varias de ellos representan al Manual de Puestos y Funciones.

La descripción de puestos de trabajo abarca la siguiente información:

- a. Identificación del Puesto de Trabajo
- b. Nombre
- c. Área de desempeño
- d. Codificación
- e. Objetivo
- f. Listado de funciones y atribuciones inherentes al puesto (diarias, frecuentes, semanales, mensuales, anuales)
- g. Requisitos del ocupante del puesto (perfil)
- h. Nivel Académico
- i. Habilidades y destrezas
- j. Conocimientos técnicos y/o específicos.

Para la elaboración de los Manuales Administrativos no existen reglas universales, ni metodologías pre establecidas, solamente existen lineamientos lógicos para su conformación los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- Recopilación de información
- Interpretación y Diseño de la Información.
- Elaboración del Manual
- Aprobación y actualización del manual

Recopilación de Información: La recopilación de información dependerá de las condiciones específicas del manual que se quiera elaborar, por lo que en esa etapa es necesario tener presente el objetivo general y los objetivos específicos del Manual, definir a quienes estará dirigido, los términos que serán utilizados dentro de él y todos aquellos aspectos técnicos que se adecúen a las características particulares del documentos.

La información debe recopilarse con el apoyo del personal de toda la organización obviamente para la elaboración de manuales de tipo general, la información debe ser recopilada con ayuda de las altas autoridades, mientras que para la elaboración de los manuales específicos la información debe ser recopilada directamente por los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio.

La información puede ser recopilada a través de entrevistas directas con el personal, cuestionarios y por medio de la observación directa, es recomendable utilizar las tres técnicas e interrelacionar la información resultante en cada una de ellas.

Interpretación y diseño de la información, la etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

Interpretar la información significa analizar en todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesaria incluirla dentro del documento, por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aun hace falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información.

Es en esta etapa en donde se conforman los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

El diseño del manual es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

Elaboración del Manual: La elaboración del manual es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

Dentro de la elaboración del manual es importante incluir las conclusiones y recomendaciones que ayuden a facilitar la interpretación del contenido del mismo.

Aprobación y Actualización del manual: La etapa de aprobación de los Manuales independientemente de su objetivo particular, es de suma importancia para la adecuada utilización e los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general.

No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Si los manuales no son aprobados y apuestos en vigencia formalmente, su elaboración será un trabajo innecesario, que incluye costos y esfuerzos bastante altos.

Toda modificación y/o ampliación al contenido del Manual debe realizarse por medio de los encargados de la elaboración y diseño de los mismos, y a su vez ser aprobados por el órgano competente para que tenga la validez y el respaldo necesario.

CULTURA ORGANIZACIONAL:

Es el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen.

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no solo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

La Cultura organizacional permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación

completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es solo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. A la cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria de da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

El análisis anterior considera la cultura como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y , a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencia y prácticas ampliamente compartidas en la organización y , por tanto, tiene un influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En la última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o como mínimo interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

La cultura determina la forma como funciona una organización, éste se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. En la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Por lo tanto, la cultura

por se aprendida, evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisoras, como elementos de la dinámica organizacional.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones, puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto, se sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso personal y cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas, es decir una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Valores Organizacionales:

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización empujan para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y como tales forman la médula de la cultura organizacional.

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización. Como esencia de la filosofía de la empresa tenga para alcanzar

el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas.

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es solo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento de la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los Valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización. Crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben de ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

Sistema de Valores

Aunque los valores sean abstractos su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de los real o de los que se hace en el puesto o función.

Valores Compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en periodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos.

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valore que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la pro activación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Por lo tanto las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Importancia de conocer que la cultura organizacional es para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados.

Ejemplos de mala cultura organizacional:

- Arriesgarse es malo, el desarrollo es peligroso
- Las rivalidades internas son saludables
- Los empleados que merecen confianza solamente son los más allegados
- La excelencia no es un valor
- Los empleados no son valiosos
- No conviene tomar decisiones, te puedes equivocar
- Aquí el que manda soy yo, los demás solo cumplen lo que yo digo
- Lo más importante es ganar, no importa a que costo

- Si siempre lo hemos hecho así; ¿porqué hay que cambiar?

MALA ACTITUD ORGANIZACIONAL

Actitud:

Todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, ante un grupo de personas, ante un objeto, ante una situación que comprende objetos y persona ante una idea.

Con mucha frecuencia, la posesión de una actitud predispone al individuo a reaccionar de una manera específica. El conocimiento de la actitud permite a veces predecir el comportamiento, tanto en la empresa como en otros aspectos de la vida.

Definiciones:

El término actitud ha sido definido como: “reacción afectiva positiva o negativa hacia un objeto o proposición abstracto o concreto denotado”.

Las actitudes son aprendidas. En consecuencia pueden ser diferenciadas de los motivos bio sociales como el hambre y la sed, que no son aprendidas. Las actitudes tienden a permanecer bastante estables con el tiempo. Estas son dirigidas siempre hacia un objeto o idea particular.

Las actitudes se componen de tres elementos:

1. Lo que piensa
2. Lo que siente
3. Su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones

Definimos entonces actitud como concepto que describe las diferentes formas en que la gente responde a su ambiente.

Diferencias entre actitud, satisfacción laboral, moral organizacional

Una actitud de un empleado puede considerarse como la disposición para actuar de un modo más que de otro, en relación con los factores específicos relacionados con el puesto.

La satisfacción en el trabajo, es el resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

La moral organizacional, puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La moral organizacional, puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del empleado, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

La moral, es un subproducto de un grupo y es este quien genera. Tiene cuatro determinantes:

- Sentimiento de solidaridad del grupo.
- Necesidad de una meta.
- Progresos observables hacia la meta
- Participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

Existen diferentes tipos de actitudes que a continuación se mencionarán: Los tipos de actitudes que se consideran son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

1. **Satisfacción en el trabajo**: Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De

forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas.

2. **Involucramiento con el trabajo**: Es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. Mide el grado en el que la persona se valora a sí mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.
3. **Compromiso Organizacional**: Es el grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que está metido en ello.

Efectos de las actitudes de los empleados:

Las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen indicio de las intenciones conductuales o inclinaciones a actuar de cierta manera (positiva o negativa). Cuando un empleado se siente insatisfecho no se involucra en sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización y es probable que de ellos se desprendan ciertas consecuencias.

Una actitud favorable hacia un lugar de trabajo significa que generalmente se trata de una empresa agradable y que nos gusta trabajar ahí, podemos preferir no aceptar otro trabajo debido a que tenemos algo sentimental respecto al lugar, luego nos encontramos en un estado de ánimo favorable o en las cosas relacionadas a él.

Una actitud negativa tiene aspectos similares, excepto que son negativos. Nos desagrada el lugar por lo general nos sentimos infelices en nuestro trabajo, nuestro estado de ánimo es de depresión, odiamos a los compañeros de trabajo y a los patrones.

El desempeño de los empleados tiene que ver común enunciado en relación a un alto desempeño, contribuye a una alta satisfacción laboral, deriva

usualmente mayores retribuciones económicas, sociológicas y psicológicas, si estas son consideradas justas y equitativas ello da lugar a una mayor satisfacción el resultado es un circuito: desempeño – satisfacción – esfuerzo.

Medición de las actitudes:

El método más simple de descubrir y medir las actitudes es levantar un censo de opiniones. Porque, si bien es cierto que una actitud no es exactamente una opinión, las opiniones de un grupo o de un individuo proporcionan claras indicaciones sobre sus actitudes.

Este tipo de estudios se preocupa principalmente por descubrir si el estado general en la organización es bueno o malo, es también posible utilizar pruebas de actitud para descubrir las opiniones del personal sobre aspectos especiales, tales como cambios proyectados dentro de la empresa.

DISTRACTORES

Los distractores labores pueden variar desde una problemática personal, sentimental, apuros económicos, las relaciones interpersonales, hasta la inconformidad laboral. Todo influye en la reacción conductual en el trabajo.

Anexo a esto, como lo agrega el académico de la Universidad Católica de Chile, Andrés Pucheu: “Los espacios compartidos le dificultan a mucha gente la concentración requerida por tareas de análisis, debido fundamentalmente al ruido, interrupciones y desorden”.

La baja en el rendimiento del personal es un fenómeno complejo y no aislado, que afecta directamente a la producción de la compañía. Esto se debe a que el trabajo de grupo requiere de la interacción y del aporte de cada miembro y si uno falla, la mecánica mancomunada se ve alterada, no alcanzando los objetivos propuestos.

Así mismo el clima organizacional se comienza agravar. La percepción de desigualdades de aporte, de esfuerzos, el nivel de compromiso, de pro actividad, repercute fuertemente en la cohesión, la dinámica, el buen

comportamiento, la confianza y la satisfacción de trabajar en grupo. Ello lleva a problemas como las tensiones, el malestar, la incomodidad, las discriminaciones e inclusive, el ser removido del cargo.

Algunos de los distractores con que nos enfrentamos hoy en día son los siguientes:

- Internet (facebook, twiter, chat)
- BlackBerry
- Iphone
- Ipad

CAPITULO III

Metodología Aplicada:

Para dar solución adecuada a la situación planteada, se recurre al estudio de diferentes métodos que respondan a las expectativas del proceso. Se utilizaron los siguientes métodos:

1. Técnica de investigación documental: En este método se recopilamos datos mediante la revisión de documentos, artículos, libros, fuentes de medios electrónicos, etc. que tuvieran relación con la solución a las deficiencias administrativas en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco.
2. Técnica de Observación: En este método los datos se recopilamos mediante la observación y el registro directo de los actos de las personas ante una determinada situación y la evaluación de sus actividades al momento de desarrollar sus funciones en su cargo.
3. Así mismo se utilizó la técnica de recopilación de datos, apoyándose en cuestionarios, que se realizaron para la estructuración y aplicación de las recomendaciones y determinación e identificación de las posibles causas y efectos del tema objeto del estudio.

Limitaciones:

Una de las limitaciones que ha afectado este trabajo de investigación es el tiempo, ya que debido a la falta del mismo, no fue posible realizar un trabajo con una mayor amplitud.

CAPITULO IV

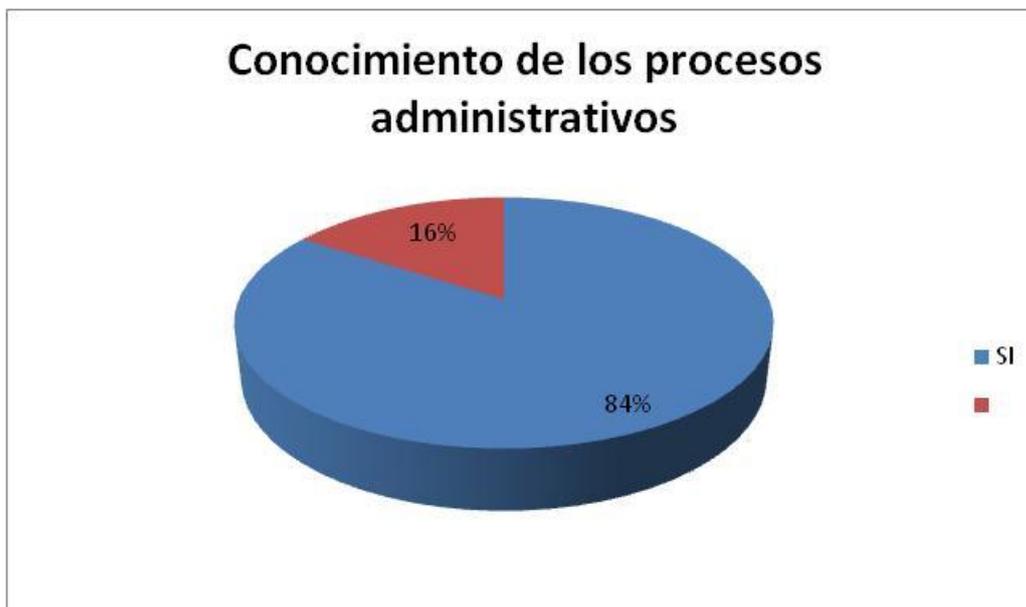
Análisis e Interpretación de resultados:

Se expondrán los resultados obtenidos de los cuestionarios realizados con el fin de obtener una información más real de la gestión administrativa actual en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco. Comenzaremos realizando un análisis de las respuestas obtenidas y proseguiremos analizando la eficacia en los procesos administrativos, continuaremos observando las relaciones estadísticas de la falta de aplicación de las teorías administrativas.

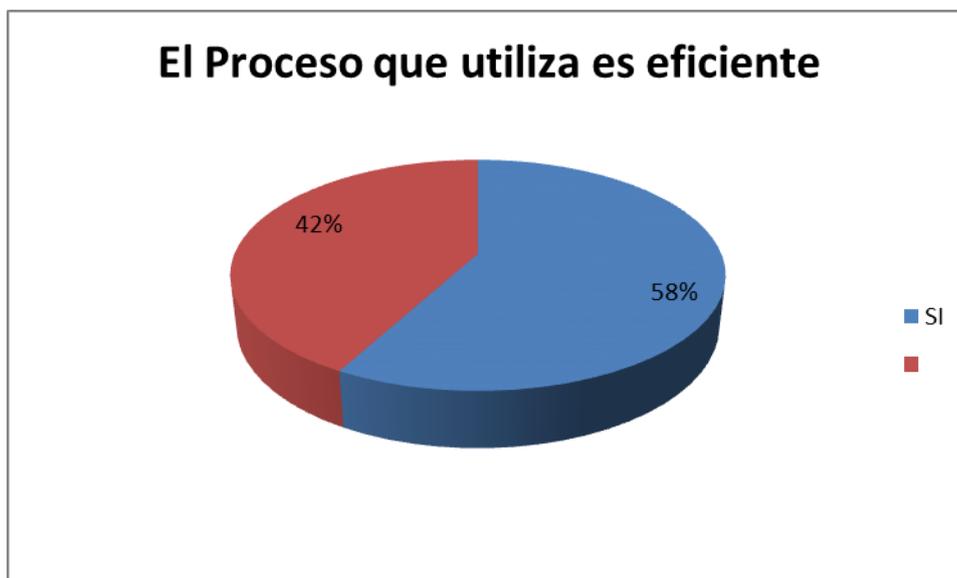
A continuación se presentan las respuestas sobre las interrogantes de la realización de los procesos administrativos del personal técnico-administrativo del Comité Olímpico Guatemalteco:

- Orden en la práctica de los procesos administrativos, tanto de los propios de la dirección como de otras direcciones.
- Trabajo en equipo, es una parte de la gestión muy importante, ya que las direcciones aun trabajan por si solas.
- Mejoramiento de la Comunicación, uno de los ejes principales de la administración, la que permite mantener enlazadas todas las direcciones y realizar el trabajo de una mejor manera y cumplir con lo establecido.
- Trazar metas semanales para cumplir con los objetivos.
- Respetar los procesos, ya que algunos de los procesos no son respetados debido a las urgencias y esto causa problemas.
- Dar a conocer los procesos que son más utilizados por el personal.
- Supervisión por parte de los Jefes Inmediatos, para comprobar que los procesos están llevando a cabo.

Así mismo se exponen las graficas a las respuestas obtenidas:



El 84% del personal administrativo al que se le evaluó por medio del cuestionario, informan que conocen los procesos administrativos de su puestos de trabajo, pero algunos de ellos hicieron la observación que fue hasta ahora que la Dirección de Recursos Humanos solicitó la actualización de los mismos, es que los conocieron.



El 58% del personal informa que el proceso que utiliza es eficiente, sin embargo un 42% informa que el proceso que utiliza es engorroso y no cumple muchas veces con los objetivos deseados.



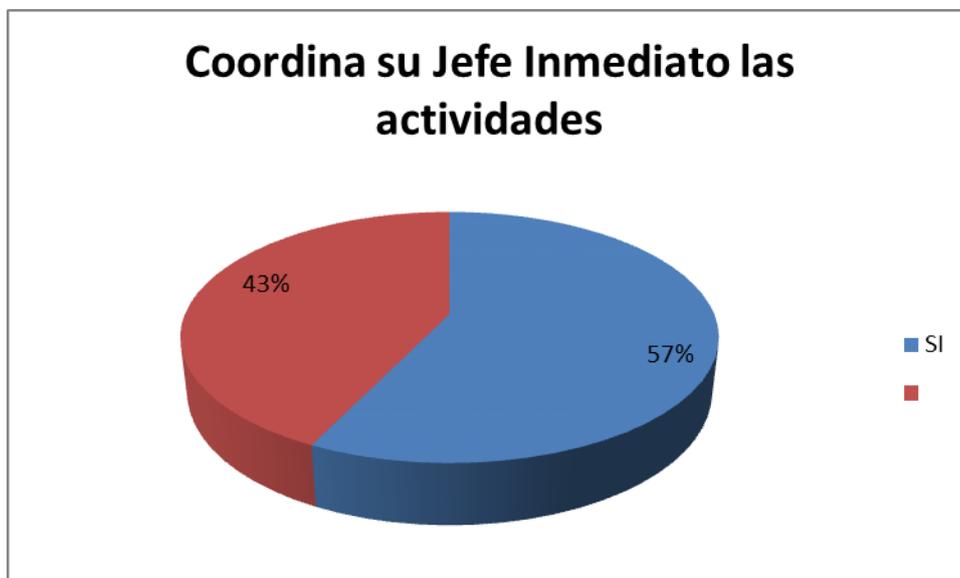
El 48% del personal informa que entrega su trabajo a tiempo el otro 47% indica que no, debido a la falta de coordinación, el 5% no contestó la pregunta.



El 58% del personal informa que tiene excesiva carga de trabajo, por lo que muchas veces es debido a la falta de coordinación y el no cumplir los procesos.



El 53% del personal informa que tiene supervisión por parte de su Jefe Inmediato el otro 42% informa que no. Debido a esto muchas veces los procesos se realizan de forma inadecuada y provocan retrasos.



El 57% del personal informa que su Jefe inmediato coordina las actividades, sin embargo el otro 43% informa que no y esto causa desorden.



El 58% del personal informa que su Jefe Inmediato no realiza procesos de evaluación, lo cual genera que no se puedan hacer mejoras o cambios en los procesos administrativos actuales.

CONCLUSIONES

- En la actualidad en la Dirección Administrativa del Comité Olímpico Guatemalteco, se encuentra desarrollando su actividad administrativa con procesos que funcionan de una manera no muy eficientes, que necesitan actualizarse, ya que en algunos casos, existen dificultades por falta de conocimiento de los mismos debido a los cambios administrativos que se han efectuado.
- Se encontró con una propuesta en donde la Dirección de Recursos Humanos, establece la necesidad de revisar los procesos administrativos en su búsqueda de actualización, así como de una reorganización de la Dirección Administrativa.
- Se encontraron cambios en cuanto a cantidad de Recursos Humanos y de instrucciones en la Dirección Administrativa, Se estableció que existieron algunas modificaciones en cuanto al aumento del recurso humano de la Dirección Administrativa, así como de los manuales de funciones que han generado mejoras, sin embargo no se han actualizado los procedimientos.
- Se recabo información sobre la necesidad de establecer procedimientos que permitan la creación de un manual efectivo para el correcto funcionamiento de esa unidad.

RECOMENDACIONES

1. El estudio recomienda se genere análisis, elaboración o reestructuración del manual de procedimientos, que se implante; así mismo que contemple su actualización a través del tiempo.
2. El estudio recomienda capacitaciones al personal para explicar cómo se realizan los procesos mayormente utilizados que corresponden a otras direcciones y las consecuencias de su inadecuada utilización.
3. El estudio determinó que no existe un manual de Medidas de Higiene y Seguridad en el Trabajo, así como la falta de señalización en las instalaciones del Comité Olímpico Guatemalteco, el cual es importante para salvaguardar las vidas y la seguridad en el trabajo del personal técnico administrativo y de sus visitantes.
4. Derivado al alto grado responsabilidad y la cantidad de procesos administrativos, donde se ve involucrada la Dirección Administrativa jugando un papel primordial en el proceso de compras, así como el apoyo en el proceso de la emisión de cheques, se presenta el siguiente diagrama de flujo, que ejemplifica de forma gráfica y fácil de interpretar cada uno de los pasos que son necesarios para la realización de una compra, y el proceso obligatorio para la realización de un cheque, mostrando la relación inseparable que hay entre la Dirección Administrativa y las otras Direcciones, que se involucran en el proceso.

Por lo que se sugiere instruir adecuadamente para mejorar y dar a conocer el proceso de compras que debe realizarse según el reglamento del Comité Olímpico Guatemalteco. La Sub Jefe del Departamento de compras deberá coordinar un taller de capacitación para mostrar cómo deben de realizar las adquisiciones dentro de la institución. **Anexo flujograma**

5. Con la finalidad de solucionar la situación actual se realizó una propuesta de solución, ejemplificando en forma gráfica y fácil de entender, un organigrama de tipo lineal, donde las instrucciones o línea de mando fluyen de arriba hacia abajo, que refleja en forma simple el funcionamiento de la situación ideal a mediano plazo donde la Dirección Administrativa, del Comité Olímpico Guatemalteco, pueda desde ofrecer soluciones inmediatas hasta llevar mejores controles o registros de cada una de las áreas que están a su cargo. **Anexo flujograma 1 y 2**

BIBLIOGRAFIA:

- Elementos básicos de la administración. [Documento en Línea]. Disponible:<http://www.google.com/organizacion/elementosbasicosdelaaadministracion/segunalgunosautores.htm> (Consulta: 2004, septiembre)
- Administración. [Documento en línea]. Disponible: <http://www.monografias.com-administracion.htm> (Consulta: 2004, septiembre)
- Historia de la administración [Documento en línea]. Disponible: [http://www.google.com/organización/historia de la administracion.htm](http://www.google.com/organización/historia%20de%20la%20administracion.htm) [Consulta: 2004, septiembre].
- De Welsch, Hilton & Gordón (1990). El proceso administrativo. <http://www.google.com/elprisma.com.htm>
- Koontz, Harold (1994). Administración una perspectiva global. (10^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Robbins, Stephen P. (1994). Administración teoría y práctica. (4^a ed.) México: Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.
- Werther, William B. (1995). Administración de personal y recursos humanos. (4^a ed.) México: McGraw - Hill Interamericana de México, S.A.
- Autor: Haroldo Herrera, Mejores prácticas 02-2007 <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/importancia-de-los-manuales-administrativos.htm>
- Katz y Kahn (1995) Psicología Social de las Organizaciones. Editorial Trillas, México
- Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña Postgrado En Gerencia De Proyectos. Materia: Psicología Funcional “Actitud De Los Empleados”, 11 de Octubre de 2002, Santo Domingo, Rep. Dom.
- <http://html.rincondelvago.com/actitud-laboral.html>

ANEXOS