

Estados financieros: Conceptos

Contabilidad.

ESTADOS FINANCIEROS (Esencial).

Conceptos.

Los estados financieros son de uso general tanto para la administración como para usuarios en general y se emplean para evaluar la capacidad de la empresa en la generación de activo, para conocer y estudiar su estructura financiera que incluye la liquidez y solvencia para evaluar la contabilidad de la misma. (balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera y estado de variación en el capital contable).

Estado financiero (balance general) :

- Aquel que muestra la situación financiera de una entidad económica en una fecha determinada
- Monto del activo, pasivo y capital en una fecha específica, muestra los recursos que posee la empresa, lo que debe y el capital aportado por los accionistas.

Estado financiero (estado de resultados)

Se entiende por estado de resultados aquel estado que muestra la utilidad o pérdida obtenida por una entidad económica durante un periodo determinado, es aquel que muestra los ingresos y egresos obtenidos y erogados por una entidad económica y la diferencia resultante, valuados en unidades monetarias durante un periodo determinado.

Elementos que integran los Estados financieros

Elementos que lo integran.

Balance general :

- Activo : conjunto de bienes materiales, créditos a favor, o derechos que tiene una empresa.
- Pasivo : conjunto de adeudos que tiene una empresa. Obligaciones.
- Capital : caudal o patrimonio. Parte del balance que muestra la diferencia entre el pasivo y activo.

Estado de resultados :

Son aquellos que integran su cuerpo y son:

* Ingresos y Egresos ordinarios : son los que provienen de una actividad normal y propia de la entidad económica.

* Ingresos y Egresos extraordinarios : o secundarios, provienen de transacciones que no tiene relación directa con su actividad fundamental.

Presentación de los estados financieros

Presentación.

En forma de reporte : en la parte superior los ingresos, en seguida y hacia abajo los egresos y al final en el mismo sentido, el resultado obtenido.

En forma de cuenta : ingresos a la izquierda y egresos y resultados a la derecha. Practica que mas bien adoptan las entidades no lucrativas.

El *balance general* se compone de:

Encabezado, lo integran el nombre de la Entidad económica, nombre del estado financiero y fecha a la cual se formula.

Cuerpo, se integra por conceptos del Activo, del Pasivo y del Capital, incluyendo el valor de cada uno de ellos.

Pie, Nombre, firma y cargo del Contador Público que lo formula y notas aclaratorias.

El *Estado de Resultados* se compone de:

Encabezado; lo integran el nombre de la entidad económica, nombre del estado financiero y periodo al que se refiere.

Cuerpo; se integra por conceptos ingresos y egresos y su valor, de la naturaleza del resultado obtenido y su valor.

Pie; Nombre, firma y cargo del contador publico que lo formula y notas aclaratorias.

El cuerpo del Estado de Situación Financiera puede presentarse en forma de Cuenta u Horizontal, el activo y sus valores se presentan del lado izquierdo; a su derecha el pasivo y

el capital y sus valores respectivos. Forma de Reporte o Vertical, en primer termino del Activo y sus valores, enseguida y hacia abajo se muestra el Pasivo y el Capital y sus valores.

Impuestos y PTU diferidos

Efectos de los impuestos y PTU (participación de los trabajadores en las utilidades) diferidos en la información financiera.

La información contenida en los estados financieros y la de las Declaraciones de Impuestos, no son iguales. Las diferencias entre el resultado contable y el resultado final son por partidas que se acumulan a deducen para efectos fiscales, en un periodo diferente a aquel en que forman parte de la determinación del resultado Contable, aquellas partidas resultantes de transacciones y eventos que son determinante exclusivos, ya sea del resultado contable o del resultado fiscal, pero nunca de ambos, la información en este caso sirve para fines distintos, por lo cual cada una de ellas se formula aplicando reglas que no son iguales.

La aplicación de la Normas de los Impuestos y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) busca lograr los siguientes objetivos:

- * Contribuir a que los usuarios tengan información suficiente sobre impactos de carácter fiscal que surtirán efectos legales en el futuro.
- * Lograr un mejor enfrentamiento de ingresos y costos en el estados. de resultados.
- * Determinar más adecuadamente el costo fiscal asignable a los distintos ejercicios.
- * Evitar el reconocimiento de efectos favorables en los resultados cuando exista incertidumbre de que se materialicen en el futuro.

Además de facilitar la estimación de los impactos esperados en el flujo de la entidad, derivados de la carga fiscal. Reflejar en el balance general aquellas partidas que, con certeza razonable afectaran los resultados de futuros ejercicios. Promover la comparabilidad en la información de una entidad con otras entidades semejantes.

Para lograr los objetivos buscados, la Comisión del IMCP, considera que se debe de adoptar el Sistema de impuestos diferidos bajo el método pasivo, dándole ese tratamiento a aquellas diferencias temporales importantes que puedan provocar algún pasivo o beneficio social. Pero no se dará este tratamiento a aquellas diferencias no específicamente identificables, en su origen, revisando al final del periodo su situación de impuestos diferidos, tomando en consideración las evidencias mas recientes para determinar que saldo de impuestos diferidos se deben crear, mantener o eliminar. Para la determinación del efecto de diferimiento del ISR y del PTU, se debe aplicar la tasa vigente al cierre del ejercicio al que se refieren los estados financieros.

El monto del ISR y PTU atribuible a la utilidad antes de partidas extraordinarias, debe corresponder al efecto de ingresos y gastos determinantes de dicha utilidad, por lo tanto, el efecto del ISR y PTU deben mostrarse por separado en forma individual, tal como lo

establece el boletín C-9, el efecto de impuestos diferidos presentado en el balance, no debe combinarse con el ISR y PTU por pagar o por recuperar.

Por otro lado, deben revelarse las diferencias temporales que generen impuestos diferidos y las diferencias permanentes entre el resultado contable y el fiscal del periodo, la naturaleza y el monto acumulado del efecto del ISR y PTU sobre diferencias temporales en las que por alguna razón no se han creado las cuentas por cobrar o por pagar correspondientes. Los saldos deudores y acreedores correspondientes a afecto diferidos de impuestos de las diferencias temporales, se clasifican en dos categorías: Para cantidades netas circulantes y para no circulantes. Se considera circulante la porción de impuestos diferidos que se estima se revertirá en el ejercicio contable subsecuente y no circulante del resto.

El efecto de impuestos de la reversión de diferencias temporales originadas en periodos en los cuales se sufrió una pérdida, se debe presentar como una partida extraordinaria, si no se reconoció el impuesto diferido correspondiente a estas partidas en el año en que se originaron, cuando la base de lo establecido en el boletín A-7, se ajusten los resultados de periodos anteriores, el monto de los ajustes debe presentarse deducido por el efecto del ISR y PTU que corresponda.

Principios de contabilidad aplicables

Principios de contabilidad aplicables.

Determinación del ente económico :

- Entidad : la actividad económica es realizada por entidades identificables, las que constituyen combinaciones de recursos humanos, naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines de la entidad.
- Realización : la contabilidad cuantifica en términos monetarios las operaciones que realiza una entidad con otros participantes en la actividad económica y ciertos eventos económicos que la afectan.
- Periodo contable : la necesidad de conocer los resultados de la operación y la situación financiera de la entidad, que tiene una existencia continua, obliga a dividir a su vida en periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo que ocurre; por tanto cualquier información contable debe indicar claramente el periodo a que se refiere. En términos generales, los costos y los gastos deben identificarse con el ingreso que originaron, independientemente de la fecha en que se paguen.

Establecimiento de base para la cuantificación de las operaciones de la entidad y su presentación:

- **Valor histórico original** : las transacciones y eventos económicos que la contabilidad cuantifica se registran según las cantidades de efectivo que se afecten o su

equivalente o la estimación razonables que de ellos se haga al momento en que se considere realizados contablemente. Estas cifras deberán ser modificadas en el caso de que ocurran eventos posteriores que les hagan perder su significado, aplicando métodos de ajuste en forma sistemática que preserven la imparcialidad y objetividad de la información contable. Si se ajustan las cifras por cambio en el nivel general de precios y se aplican a todos los conceptos susceptibles de ser modificados que integran los estados financieros, se considera que no ha habido violación de este principio; sin embargo esta situación deberá quedar debidamente aclarada en la información que se produzca.

- **Negocio en marcha** : la entidad se presume en existencia permanentemente; salvo especificación en contrario; por lo que las cifras de sus estados financieros representaran valores históricos, modificaciones de ellos, sistemáticamente obtenidos, cuando las cifras representen valores estimados de liquidación, esto deberá especificarse claramente y solamente serán aceptables para información general cuando la entidad este en la liquidación.
- **Dualidad económica** : esta dualidad se constituye de : los recursos de que se dispone la entidad para la realización de sus fines y, las fuentes de dichos recursos, que a su vez son las especificaciones de los derechos que sobre los mismos existen, considerados en su conjunto.

Base para la información financiera :

- Revelación suficiente : la información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensibles todo lo necesario para juzgar los resultados de la operación y la situación financiera de la entidad.

Requisitos generales del sistema :

- Importancia relativa : la información que aparece en los estados financieros debe mostrar los aspectos importantes de la entidad susceptibles de ser cuantificados en términos monetarios. Tanto para efecto de los datos que entran al sistema de información contable como para la información resultante de su operación, se debe equilibrar el detalle y multiplicidad de los datos con los requisitos de utilidad y finalidad de la información.
- Consistencia : los usos de la información contable requiere que sigan procedimientos de cuantificación que permanezcan en el tiempo. La información contable debe ser obtenida mediante la aplicación de los mismos principios para que mediante la comparación de los estados financieros de la entidad, se pueda conocer su evolución y mediante la comparación con estados de otras entidades económicas conocer su posición relativa.

Reglas de evaluación

Reglas de valuación.

En torno a las reglas de valuación de los valores de inmediata realización, se puede hacer alusión a las siguientes :

1. Primera : los valores de inmediata realización deben registrarse por el total de las cantidades que efectivamente se entreguen a la institución bancaria para ser invertidas.
2. Segunda : el saldo de la cuenta de valores de inmediata realización, debe modificarse en la cantidad que corresponda con la finalidad de informar del efectivo recuperable.
3. Tercera : tratándose de valores de moneda extranjera estos deben valuarse al tipo de cambio existente a la fecha en que debe elaborar estados financieros.

Definiciones y principios básicos de dirección

1. DEFINICIONES Y PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCION.

Dirección: proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal.

David r. Hampton

Admón. Contemporánea mc graw hill

Dirección: puede definirse desde el punto de vista de la totalidad de las funciones desempeñadas por los ejecutivos como individuos o como grupos en sus relaciones con los subordinados que forman la estructura administrativa.

Henry h albers

Principios de organización y Dirección edit limusa

Dirección: Es conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados.

Introducción a la teoría general de la administración

Idalberto chiavenato 3ª edic.

Dirección: actividad de mando entendida como guía del hombre que da lugar primeramente a un flujo de comunicaciones ; es decir, ejercer el mando sobre el personal de la empresa para que coopere al logro de los objetivos mediante los planes elaborados la organización establecida y los recursos disponibles.

Ana migdelina monje

Introducción a la admón. Básica

Dirección: significa impartir instrucciones motivar a aquellos encargados de ejecutarla, coordinar las actividades y establecer relaciones entre los ejecutivos y empleados ; puede simplificarse mediante el establecimiento de prácticas estandarizadas por una parte, y por la otra el adoctrinamiento.

Criterio moderno de administración

El criterio de Dirección única se ha suprimido, ya no es únicamente el patrón quien toma las decisiones y ejerce la actividad de mando, sino que existe una Dirección descentralizada de acuerdo de la estructura orgánica de cada empresa, con objeto de dar mayor participación al trabajador en el proceso de decisión y de gestión de la empresa.

Ana migdelina méndez monje

Introducción a la admón. Básica.

Principios Básicos de Dirección

- Principio de la coordinación de intereses para la Dirección, el logro de los objetivos será fácil si se logra coordinar los intereses del grupo con los individuos.

- Principios de los conductos adecuados para los ordenes. Al transmitirse las órdenes, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás saltarlos sin una poderosa razón.
- Principio del tipo de jefatura. Quien ejerce autoridad debe elegir el tipo de jefatura en relación a la persona supervisada, para hacerse obedecer.
- Principios de la resolución de los conflictos. Los conflictos deben resolverse lo más pronto posible.
- Principio de la aprovechamiento del conflicto. Se puede aprovechar el conflicto para forzar la meta y buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.
- Principio de la comunicación bilateral. Toda mensaje implica forzosamente una comunicación en sentido contrario que puede ser o no en la misma Dirección.
- Principio del mejoramiento de la comunicación. La comunicación debe revisarse constantemente para eliminar sus barreras.
- Principio del costo de la comunicación. El costo de la comunicación deberá estar en proporción a su utilidad.

*Ana Migdelina Méndez monje
Introducción a la admón.. Básica*

- Principio de utilidad de la motivación. La motivación nos ayuda a lograr una alta moral en lo personal y superar rendimiento.
- Principio de las relaciones humanas. Tratando a los trabajadores como seres humanos, estimulando su progreso y mejoramiento, asegurándoles un trato equitativo.
- Principio del cumplimiento de órdenes. La persona que expide una orden, tiene también la obligación de procurar que se cumpla correctamente.
- Principio de la unidad en expedición de ordenes. Las ordenes referentes a una operación determinada deben emanar directamente de una sola persona.
- Principio de disciplina. La disciplina espontanea es la más eficaz y una buena admón. La estimula.

*Los fundamentos del éxito en las empresas
Arturo Villanueva Varela U. de G*

PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

1. **1. integración de las metas de los demandantes:** este lineamiento sugiere que la tarea de los administradores integrar las diversas metas de los demandantes de manera que satisfagan tanto sus exigencias legítimas como los intereses a largo plazo de la empresa.
2. **2. Armonía de objetivos:** Este lineamiento sugiere que una de las principales tareas de los administradores es crear un medio ambiente en el que las personas puedan utilizar sus conocimientos, capacidades e impulso, al tiempo que también al logro de las metas de la empresa.
3. **3. Principio de motivación:** Entre más cuidadosamente _evalúen los administradores la estructura de recompensas, entre más la consideren desde un punto de vista situacional y entre más lo integren en el sistema total de administración, más efectivos serán los planes de motivación.

4. **4. Principio de liderazgo.** Conforme mejor comprendas los administradores lo que motiva a sus subordinados, conforme mejor comprendas como operan esos motivadores y conforme más reflejen esa comprensión en la ejecución de sus actividades administrativas, más probable es que sean líderes efectivos.
5. **5. Uso complementario de la organización informal.** Los administradores deben aprovechar este dispositivo para corregir informaciones equivocadas y para proporcionar información que no cabría en forma apropiada en el patrón formal de comunicación.

I. MARCO TEORICO

Principios básicos de la dirección, punto de vista de varios autores

Principios básicos de la Dirección:

Elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones.

- **Henry Fayol.-** Se le conoce como “el padre de la administración general” . Define la Dirección indirectamente al señalar; una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar : tal es la misión de la Dirección, la que consiste para cada jefe en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad, en interés de la empresa. Divide las actividades del administrador en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y gerenciales o administrativas. Las actividades administrativas las divide en planeación, organización, dirección, coordinación y control.
- **Harold Koontz y O'donell.-** Define esta como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. Hicieron hincapié en que las funciones administrativas no se deben practicar necesariamente en un orden particular, listaron a la planeación, organización, grupo de asesoramientos, dirección y control como funciones administrativas.
- **George Terry.-** Define la actuación como : hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo. Fue el primero en publicar un texto de administración básica llamado “Principles of management”. La primera edición se dividió en 6 secciones principales, 3 de las cuales trataban de la planeación, organización y control. El libro presentó a la administración como una serie de funciones y principios que se podrían aprender y sintetizar en una forma lógica. Se debería indicar que Terry no consideró a los principios administrativos como leyes sino más bien como normas.
- **Henry Mintzberg.-** Esencialmente consiste en observar lo que los directivos hacen realmente sobre lo que constituyen las actividades de la Dirección. “enfoque de

papeles administrativos” uno de los enfoques más novedosos de la teoría de la administración e es enfoque de los papeles (roles) administrativos. En esencia consiste en observar lo que los gerentes hacen en verdad y a partir de tales observaciones sacar conclusiones acerca de que son las actividades administrativas.

- **Peter Druker.**- Asegura que para lograr que las metas estén de acuerdo con el propósito de la empresa, cada gerente debe participar también, responsablemente en el desarrollo de los objetivos de la unidad superior. La oportunidad más grande para acrecentar la productividad habrá de encontrarse sin lugar a dudas en el conocimiento, el trabajo mismo, y especialmente en la administración.
- **Chester Barjara.**- La considera como : el coordinar los esfuerzos esenciales de aquellos que integran el sistema cooperativo.

II. MANDO, SUBORDINACION Y MANEJO DE DIFERENCIAS.

Conceptos

1. Conceptos.

Mando.- Es una facultad que debe merecerse, no solo desde el punto de vista de las máximas autoridades que lo otorgan, si no especialmente desde el punto de vista de los subordinados del ejecutivo que lo recibe, se ejerce a través de la emisión de la orden y sus características son :precisa, breve, oportuna y completa.

Conflicto.- Es un proceso en cual “a” hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de “b” mediante alguna clase de bloqueo, que hará que “b” no consiga lograr sus metas.

Mando.- Capacidad critica y el actuar, ayudado secundariamente por la sugestión, y entre otras cosas el porte y la belleza, la sugestión supone la activación de ciertos mecanismos cerebrales, especialmente sensibles en los primeros años infantiles y en aquellos adultos con tendencia a confiar en los demás ; usar la entonación adecuada con seguridad autoconfianza, amabilidad y cordialidad.

Mando.- Ejercicio de la autoridad, por las ordenes que da, por los informes que recibe, por las inspecciones que hace, reuniendo 3 elementos importantes :

- - Directiva : Determinar lo que debe hacerse.
- - Administrativa : Establecer como debe hacerse.
- - Supervisora : Vigilar lo que deba hacerse se haga.
- Formas de mando : ordenes e instrucciones.

Subordinación: Obedecer quiere decir, cumplir la voluntad de quien manda, es decir, de otros ; y los subordinados lo harán siempre y cuando haya un equilibrio entre disciplina positiva, la recompensa, la disciplina negativa, la calificación de los trabajadores, los sistemas de sugerencias. Los sistemas de queja y entrevistas, logrando obediencia espontánea y auto control ; y buenas recompensas el hombre subordina sus propios intereses a los de la empresa y coopera voluntariamente.

I. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL.

Origen e importancia de la función

1. Origen e importancia de la función

De acuerdo a Marx: En el comunismo primitivo había una relación del más fuerte sobre el más débil. En el esclavismo y feudalismo, todo se hacía por la fuerza. En el capitalismo surge formalmente la relación obrero - patronal. (Revolución industrial.)

Se da la relación Medios de producción (a manos de capitalistas) y de la mano de obra (de la gente)

La relación de lo que tienen los medios de producción y quien tiene la mano de obra dan en conjunto un producto, el cual tiene implícita la plusvalía que es la producción extra.

Las condiciones que prevalecían durante la década de 1930 crearon una necesidad de nuevos sistemas organizacionales, así como de nuevas estructuras. Como resultado de esto se desarrollo la función de mantenimiento de personal.

No se puede hablar en forma separadas del origen de la Administración de Recursos Humanos, sin mencionar el Derecho Laboral y Admón. Científica, así como otras disciplinas. La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercado, finanzas, producción, así comenzaron aparecer los departamentos de relaciones industriales (EUA) como consecuencia de las necesidades de poner en manos experta esta función. En México, la se percibió, que esta función no consistía únicamente en el pago de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el “jefe de personal” que pretendía ser amigos de todos.

Los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por lo tanto, el mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. Así mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las “oficinas de selección”.

Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere en concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

La **importancia** se deriva de las funciones laborales o administración de personal desde los siguientes puntos de vista:

- Ambiente
- Armonía en las relaciones laborales
- Niveles de producción
- Derechos y obligaciones
- Concatenar esfuerzos
- Satisfacer el capital menos el trabajo
- Competencias
- Condiciones de vida
- Servicio.

El propósito de la administración de personal es el mejoramiento de la contribución productiva del personal a la organización, en un marco de acciones éticas y socialmente responsables.

Conceptos

2. Conceptos:

La administración de recursos humanos se puede definir como el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

A) Supervisión de personal: Es todo aquel que tiene personal a su cargo: al de trabajo que supervisa, el de la dirección de que es representante inmediato y de supervisores que es compañero. Consiste en ayudar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

B) Administración de personal: Es el proceso de Admón. Aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, la experiencia, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización del país en general. Consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para prever una estructura administrativa, eficiente, trabajadores capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo

C) Relaciones industriales: El término queda reducido a la industria que evidentemente organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos además entre los proveedores y la fabrica y entre está sus clientes, también se establecen relaciones.

D) Relaciones humanas: : Cualquier interacción de dos o más personas, la cual no se da solo en la organización sino en todas partes.

E) Relaciones laborales: Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de Recursos Humanos se emplea frecuentemente asociado a las relaciones obreras patronales.

F) Otras denominaciones: Manejo de personal: Es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada.

Principales funciones

3. Principales funciones:

A) Planeación de personal: Determina las necesidades de personal en la empresa, determina los objetivos, políticas, procedimientos y programas de administración de personal dentro de la empresa. Consiste en realizar estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y

estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar estas, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

B) Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción): Lograr que todos los puestos sean cubiertos por personal idóneo, de acuerdo a una adecuada planeación de recursos humanos.

Reclutamiento: buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presente, : Técnica encaminada a proveer de recursos humanos a la empresa u organización en el momento oportuno.

Selección: Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir, sobre bases objetivas, cuál tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro, tanto personal como de la organización. Proceso que trata no solamente de aceptar o rechazar candidatos, sino conocer sus aptitudes y cualidades con objeto de colocarlo en el puesto más fin a sus características.

Contratación: Formalizar con apego a la Ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Inducción: Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existan en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización viceversa. : Consiste en llevar al individuo al puesto que va a ocupar, presentarlo con su superior y compañeros con el objeto de lograr una adaptación de grupo que evite una baja en el rendimiento, que obtenga una visión de la empresa. Así mismo se le mostraran las instalaciones donde de la empresa y principalmente de su área de trabajo. Empleo (reclutamiento, selección, contratación e inducción)

C) Capacitación y desarrollo: Tiene por objeto ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinado puesto en la empresa o para estimular su eficiencia y productividad. Debe basarse en el análisis de necesidades que parta de una comparación del desempeño y la conducta actual con la conducta y desempeño que se desean. Con base a este análisis, se identifican los métodos y necesidades de capacitación para superar las deficiencias.

D) Administración de sueldos y salarios: Parte de la Admón., de personal que estudia los principios o técnicas para lograr que la remuneración global que recibe el trabajador sea adecuado a la importancia de su puesto, a su eficiencia personal, a sus necesidades ya las posibilidades de la empresa. Consiste en asignar valores monetarios a los puestos, en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

E) Prestaciones y servicio de personal. Son todas aquellas actividades que realiza la empresa enfocadas a proporcionar al trabajador un beneficio, ya sea en dinero o en especie. Satisfacer las necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en los problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

F) Seguridad e Higiene en el trabajo: Es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicadas a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o tensionales, que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades, accidentes o deteriorar la salud. Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

G) Relaciones laborales: Parte de la Administración de Recursos Humanos que se ocupa de negociar con el sindicato los términos del contrato o convenio de trabajo, interpretar la

Ley Laboral en lo que se refiere a las políticas y practicas de la organización, así como el arreglo arbitrario de cualquier agravio que surja de tales contratos.

Administración internacional de personal

4. Administración internacional de personal:

La administración de los recursos humanos en el ámbito internacional sigue las mismas metas y objetivos que en el nacional. Por ejemplo, también en este campo es esencial la labor de obtener información, así como de llenar vacantes que se presentes y llevar a cabo evaluaciones del personal de la empresa. La diferencia estriba en que en el área internacional los logros pueden ser impresionantes, pero los obstáculos que se deben vencer son mucho más grandes.

Desde el punto de vista del administrador de personal, los desafíos serán especialmente considerables por varias razones. Por ejemplo, deberá trabajar en un entorno con un marco legal distinto, con el que no se encuentra familiarizado. Tendrá tradiciones, una cultura diferente y en general un mundo que difiere enormemente del suyo. Enfrentará también los dilemas profesionales, familiares y personales que estas situaciones entrañan, así como otros factores difíciles. Pero al mismo tiempo encontrará un campo de fértiles posibilidades y oportunidades, que puede construir el punto culminante de los primeros años de su carrera profesional.

Los desafíos del nuevo país son muy distintos a los del país de origen, pero se espera que el empleado transferido lleve a cabo una labor productiva y de alto nivel. El administrador de recursos humanos hace todo lo que esta a su alcance para responder de manera positiva a estos retos manteniendo una actitud flexible y de carácter proactivo. En todos los casos su éxito podrá depender del nivel de información y conocimiento que obtenga de la nueva sociedad y de su capacidad para adaptarse al nuevo medio.

Incluye los servicios de reubicación, orientación y traducción para ayudar a los empleados a adaptarse a un ambiente nuevo y diferente fuera de su país.

I.- OBJETO DEL DERECHO (Complementario).

Importancia del estudio del derecho

Importancia del estudio del derecho.

El derecho es la base que rige la conducta humana en todos los aspectos, de ahí la importancia., puesto que sin dicha base se estaría en una anarquía absoluta en donde todos harían lo que quisieran. El derecho es en ocasiones justo y en ocasiones injusto, puesto que ve nomás los hechos y no es lo que motivo a estos, pero al fin al cabo existe el derecho como base y tener en la vida diaria una gran guía de comportamiento.

Concepto de derecho

Concepto de derecho. Imposibilidad de un concepto global.

Conjunto de principios, preceptos reglas, etc, a que están sometidas las relaciones humanas en toda la sociedad civil, y cuya observancia pueden ser compelidos por la fuerza.

II.- FUENTES DEL DERECHO (Complementario).

Fuentes del derecho

Fuentes del derecho.- Es la terminología jurídica, la palabra fuente tiene tres aceptaciones:

- Fuentes Formales.-Proceso de creación las normas jurídicas.(Legislación, costumbre, jurisprudencia)
- Fuentes Reales.-Factores y elementos que determinan el contenido de tales normas.
- Fuentes Históricas.-Son los documentos que encierran el texto de una ley o conjunto de leyes.

Las fuentes formales mas generalizadas son: legislación, costumbre, jurisprudencia.

Hipótesis normativa. Consecuencias de derecho y relaciones jurídicas. (Supuestos jurídicos)

- Imperativos Categóricos.-Son aquellos que mandan una acción por si mismo igual mas o menos.
- Imperativos Hipotéticos.-Los que prescriben una conducta como medio para el logro de determinado fin.

Consecuencias del derecho y relaciones de derecho y jurídicas

CONSECUENCIAS DE DERECHO Y RELACIONES DE DERECHO Y RELACIONES JURÍDICAS

Los preceptos jurídicos poseen uno o varios supuestos de cuya realización dependen ciertas consecuencias normativas. Estas pueden ser deberes o derechos(consecuencias).

Las consecuencias de derecho consisten en obligaciones o derechos, es decir, sin exigencias ni facultades que únicamente tienen sentido relativamente a las personas.

Relaciones Jurídicas.- Es el vínculo que se establece entre órganos jurídicos y la persona que hace valer su derecho.

Jerarquía de la ley

Jerarquía de la ley.

1. CONSTITUCIÓN
2. Convenciones Internacionales
3. Tratados
4. Leyes Federales (Leyes Generales)
5. (Leyes particulares)
6. Reglamentos
7. Constituciones Locales
8. Leyes Locales

Hechos y actos jurídicos

Hechos jurídicos y actos jurídicos.

- Hecho Jurídico.- Todo suceso al que el ordenamiento atribuya la virtud de producir, pero si solo o en unión de otros un efecto jurídico, es decir, la adquisición, la

perdida o la modificación de un derecho. Son todos los acontecimientos naturales o del hombre que originan consecuencias de derecho.

- Acto Jurídico.- Hecho respecto del que, para la producción de efectos jurídicos, el derecho toma la conciencia que generalmente lo acompañe y la voluntad que normalmente lo determinan. Son los hechos voluntarios ejecutados con la intención de realizar consecuencias de derecho.

Elementos de existencia y de validez

Elementos de existencia y de validez.

ELEMENTOS DE EXISTENCIA DEL ACTO JURÍDICO:

1. Manifestación de voluntades.
2. Objeto física y jurídicamente.
3. Reconocimiento de los objetos deseados por el autor.

REQUISITOS DE VALIDEZ:

1. Que el acto tenga fin, motivo, objeto y condición lícitos (licitud)
2. Que la voluntad se exteriorice de acuerdo con las formas legales (formalidad)
3. Que la voluntad se exprese sin vicio alguno.
4. Que la voluntad se otorgue por persona capaz (capacidad)

III.- SUJETOS DEL DERECHO (Complementario).

Personas físicas y morales

Personas físicas y personas morales.

En el derecho se distinguen personas con personalidad jurídica individual y personas con personalidad jurídica colectiva, física y moral respectivamente.

PERSONA FÍSICA.- Refiérase a la individualidad del género humano.

PERSONA MORAL.- Agrupación de personas cuya personalidad jurídica es propia y diferente a la que cada uno de sus socios asociados. Una persona moral puede estar constituida por la agrupación de varias personas físicas o morales.

Atributos de la personalidad

Atributos de la personalidad.

PERSONALIDAD FÍSICA:

1. Capacidad
2. Estado civil
3. Patrimonio
4. Nombre
5. Domicilio
6. Nacionalidad

PERSONAS MORALES:

1. Capacidad
2. Patrimonio
3. Denominación o razón social
4. Domicilio
5. Nacionalidad

ADMINISTRACION ESTRATÉGICA

I. FUNDAMENTOS DE LA PLANEACIÓN (COMPLEMENTARIO)

Planeación

Mientras la previsión estudia "lo que puede hacerse"; "prevé" las condiciones en que deberá desarrollarse la futura acción administrativa con base en esas previsiones, la planeación fija con precisión "lo que va a hacerse".

Por lo tanto, 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 las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización. Goetz ha dicho que planear es "hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido". Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos la futura acción. En el fondo consiste en tomar decisiones hoy, sobre lo que habrá de lograrse en el futuro. Por eso Anthony afirma que planear "consiste en el proceso para decidir las acciones que deben realizarse en el futuro".

Planeación estratégica

Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales, que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. Esta definición implica que la planeación estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Antecedentes e importancia

1. Antecedentes e importancia

Esta fija con precisión "lo que va a hacerse", esta fija el curso de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que habrán de orientarlo, secuencia de operación y determinación de tiempos y números necesarios para realizar.

El porqué es importante:

- a. La eficiencia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b. Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es "hacer a través de otros", se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c. El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d. Todo plan tiende a ser económico; desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Características

2. Características

- Propicia a desarrollar métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce niveles de incertidumbre.
- Prepara a la empresa a las contingencias futuras.
- Mantiene una mentalidad futurista.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce riesgos y aprovecha al máximo oportunidades.
- Decisiones se basan e hechos.
- Establece un modelo o esquema de trabajo.
- Promueve eficiencia eliminando improvisación.
- Proporciona elementos para llevar a cabo el control.
- Dismunuye problemas potenciales y da al administrador mayor rendimiento de tiempo y esfuerzo.
- Permite evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Aumenta la moral sabiendo que todos los miembros de la empresa saben hacia donde se dirigen sus esfuerzos
- Maximizar y aprovechar tiempo y recursos en todos los niveles de la empresa.

3. Sistematización

Pendiente

Modelos de planeación estratégica

4. Modelos de planeación estratégica

Los modelos que a continuación se presentan son de:

1. Steiner
2. Aclé Tomasini
3. La Academia
4. Fred R. David

Concepto de modelo conceptual

Es la representación generalizada a partir de "una serie de situaciones particulares el cual representa la idea oral general de como debe hacerse la estructura del proceso de la planeación.

El modelo conceptual de la planeación, es el esquema donde se muestran los conceptos ordenados y clasificados que se desarrollan en el proceso de la planeación.

I. FUNDAMENTOS DE MERCADOTECNIA (COMPLEMENTARIO)

Definición, concepto o enfoque

1. Definiciones

Significa administrar los mercados para producir intercambios y relaciones con el propósito de crear un valor y satisfacer necesidades y deseos.

Definimos la mercadotecnia como un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

2. Concepto o enfoque de mercadotecnia

El concepto fundamental que sustenta la mkt es el de las necesidades humanas. Las necesidades humanas son estados de una privación experimentada. Entre ellas se incluyen las necesidades físicas básicas: alimento, ropa, techo y seguridad; las sociales: de pertenencia y afecto, y las individuales; conocimiento y expresión de la personalidad. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas a medida que son modeladas por la cultura y la personalidad individual.

Las personas tienen deseos casi limitados, pero sus recursos son limitados. Por consiguiente, deben elegir los productos que proporcionan el valor y la satisfacción mayores por su dinero. Cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Los deseos se convierten en demandas.

Las personas satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, se puede llamar producto a cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad. Además de los bienes y servicios, los productos incluyen personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas.

Los consumidores por lo común se enfrentan a una extensa variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo eligen entre esos productos y servicios? Los consumidores hacen sus elecciones de compra basándose en sus percepciones del valor que ofrecen esos diversos productos y servicios.

El valor del cliente es la diferencia entre los valores que obtiene el comprador por la propiedad y el empleo de un producto y los costos de obtener el producto. La evaluación que hace el consumidor de la capacidad general del producto de satisfacer sus necesidades. La diferencia entre el valor total del cliente y el costo total para el cliente de una oferta de MKT, es decir, la "utilidad" para el cliente.

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto para proporcionar un valor en relación con las expectativas de un comprador.

El grado hasta el cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas, el cliente se siente descontento. Si el desempeño es igual a las expectativas, o las excede, el comprador se siente satisfecho o complacido.

La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de un producto o un servicio. Por consiguiente, está estrechamente vinculada con el valor y la satisfacción del cliente. En el sentido más limitado, la calidad se puede definir como la cualidad de "no tener defectos". Control de calidad total, programas diseñados para mejorar constantemente la calidad de los productos, servicios y procesos de MKT.

La MKT ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos por medio de un intercambio. Intercambio es el acto de obtener de alguien un objeto, deseado, ofreciendo algo a cambio. El intercambio es una de muchas formas en las cuales las personas pueden obtener un objeto deseado.

Así, como el intercambio es el concepto fundamental de la MKT, una transacción consiste en un trueque de valores entre dos partes o un trueque entre dos partes, que implica por lo menos dos cosas de valor, convenir en las condiciones, el momento y lugar para llegar a un acuerdo.

MKT de relaciones, el proceso de crear, mantener e incrementar relaciones poderosas cargadas de valor con los clientes y con otros interesados.

Los conceptos de intercambio y relaciones conducen al de un mercado, el cual es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particulares, susceptible de satisfacer por medio de intercambios y relaciones. Por consiguiente, el volumen de un mercado depende del número de personas que exhiben la necesidad, que tienen recursos para hacer un intercambio y que están dispuestos a ofrecer esos recursos a cambio de lo que quieren.

Originalmente, el término mercado se refería al lugar en donde se reunían compradores y vendedores para intercambiar sus bienes, como la plaza de una aldea.

Evolución de la mercadotecnia

3. Evolución de la MKT

Los orígenes del marketing en estados unidos se remontan a los tiempos de la colonia. Cuando los primeros colonizadores practicaban el trueque entre ellos y con los indios. Algunos se convirtieron en detallistas, mayoristas y vendedores ambulantes. Pero el comercio en gran escala empezó a tomar forma durante la revolución industrial a fines de la década de 1800. Desde entonces el marketing ha pasado por tres etapas sucesivas de desarrollo; orientación a la producción, orientación a las ventas y orientación al marketing.

ETAPA DE ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN.

Casi siempre los fabricantes buscaban ante todo aumentar la producción, pues suponían que los usuarios buscarían y comprarían bienes de calidad y de precio accesible. Los ejecutivos con una formación en producción en ingeniería diseñaban la estrategia corporativa. En una era en que la demanda de bienes excedía a la oferta, encontrar clientes se consideraba una función de poca importancia.

Por entonces no se empleaba el término marketing. Los fabricantes contaban a cambio con departamentos de ventas presididos por ejecutivos cuya única misión consistía en dirigir una fuerza de venta. La función de este departamento consistía exclusivamente en vender la

producción de la compañía a un precio fijado por los gerentes de producción y los directores de finanzas.

Este énfasis en la producción y en las operaciones dominó hasta la gran depresión a principios de los años 30. Comprendemos que haya sido así si recordamos lo siguiente; las empresas se concentraban en como producir y distribuir una cantidad suficiente de productos aceptables para satisfacer las necesidades de una población que crecía con mucha rapidez.

ETAPA DE ORIENTACIÓN A LAS VENTAS

El problema principal ya no consistía en producir o crecer lo suficiente, sino en como vender la producción. Los gerentes empezaron a darse cuenta de que se requerían esfuerzos especiales para vender sus productos en un ambiente donde el público tenía la oportunidad de seleccionar entre muchas opciones. Así, pues, la etapa de orientación a las ventas se caracterizó por un amplio recurso a la actividad promocional con el fin de vender los productos que la empresa quería fabricar. En esta etapa, las actividades relacionadas con las ventas y los ejecutivos de ventas empezaron a obtener el respeto y responsabilidad por parte de los directivos.

Junto con la responsabilidad aumentaron las expectativas acerca de su desempeño. Por desgracia, durante este periodo fueron apareciendo una venta demasiado agresiva llamada "venta dura". Y tácticas poco éticas, de ahí que esta función haya adquirido una reputación negativa a los ojos de muchos. En estados unidos esta etapa se prolongó hasta los años 50, época en que surgió la era del marketing.

ETAPA DE ORIENTACIÓN AL MARKETING

A fines de la segunda guerra mundial se acumuló una enorme demanda de bienes y consumo, debido a la escasez del periodo bélico. Por ello, las plantas manufactureras fabricaban cantidades extraordinarias de bienes que eran adquiridas rápidamente. No obstante el auge del gasto de la población disminuyó a medida que se equilibró la oferta y la demanda, y así muchas empresas se dieron cuenta de que su capacidad de producción era excesiva.

Con el propósito de estimular las ventas, recurrieron nuevamente a las agresivas actividades promocionales y de venta que había caracterizado la era anterior. Sólo que esta vez los consumidores estaban menos dispuestos a dejarse persuadir. Las empresas descubrieron que la guerra había cambiado al consumidor. Este tipo de experiencias había hecho a la gente más condescendiente, menos ingenua y más difícil de influenciar. Y ahora se disponían de más opciones. La tecnología desarrollada durante la guerra, cuando se aplicó a actividades de paz, permitió producir una diversidad mucho más grande de bienes.

Y así prosiguió la evolución del marketing. En la etapa de orientación al marketing identifican lo que quiere la gente y dirigen todas las actividades corporativas a atenderla con la mayor eficiencia posible.

I. FUNCIÓN DE COMPRAS Y ABASTECIMIENTOS (*Complementario*).

Generalidades

1. Generalidades.

En la época actual por la que estamos pasando, que es de crisis económica, escasez de dinero, precios inestables, dependencia de materia prima importada, así como de tecnología, contracción de mercados, etc., es de vital importancia la eficiente inversión del dinero de una organización, ya que de no hacerlo adecuadamente se presentará la irremediable desaparición de la organización.

Es por eso de la importancia del Departamento de compras, y sobre todo de su sistema de información, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a resaltar la función tan trascendente que es la de invertir el dinero presupuestado.

El proceso de compras dentro de una organización consiste en precisar cuales son sus necesidades de bienes y servicios, identificando y comparando los proveedores y abastecedores, negociando con los mismos para convenir términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para recibir bienes y servicios útiles a la organización, con el siguiente pago de éstos. Las compras (aprovisionamiento) representan una función primordial, puesto que una buena administración de éstas mejora la posición competitiva de las empresas, al buscar el mejor provecho para el uso de los fondos de la organización. El aprovisionamiento tiene los siguientes principios:

- * Todas las compras se deben a las necesidades particulares de la empresa.
- * Se requiere un análisis minucioso de la bondad de las mercancías y servicios que el abastecedor ofrece.
- * El comprador decide qué adquirir y cuando, con pleno conocimiento de los precios y tendencias del mercado (oferta - demanda).
- * Una compra se pacta con el proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas para un producto de la misma calidad, precio, cantidad y fecha de entrega.
- * Un comprador capaz debe vaticinar la evolución futura del mercado.
- * En suma, el responsable del abastecimiento debe tener en cuenta respecto al producto/servicio a adquirir.
- * Calidad - Precio - Tiempo de entrega - Cantidad.

Objetivos

2. Objetivos.

El abastecimiento de una organización implica un proceso complejo, en que las decisiones son clave para el funcionamiento de la organización, e involucra las siguientes funciones:

- A) "Fijar especificaciones para los productos a adquirir" dentro de la empresa(manufacturera, de servicios, distribuidora, etc.)
- B) "Decisiones de mercadeo" en empresas distribuidoras. cuales artículos tienen aceptación y venta entre nuestros clientes (bienes que serán fuente para abastecerse.)
- C) "Ciclo de manejo físico de los productos", desde el embarque por el proveedor, transporte, recepción, almacenaje y venta o requisición.
- D) "Ciclo administrativo de las compras". Autorización de las solicitudes y órdenes de compra, colocación de las mismas con el proveedor seleccionado, recepción de mercancías, pago y contabilización de los bienes.
- E) "Políticas y procedimientos de control de las existencias" que permiten conocer el momento en que deba reabastecerse cierto producto en el almacén.
- F) "Políticas de control de calidad" en que se fijan estándares, se valúa la capacidad de los proveedores y se verifica el cumplimiento de la calidad requerida.
- G) "Procedimientos financieros" involucran presupuestos, créditos, inversión en inventarios, desembolso y pago de facturas. * Todo departamento de compras debe mantener un listado de proveedores, o bien auxiliarse de directorios telefónicos especializados, de cámaras industriales, registro de la bolsa de valores, etc. * El mejor proveedor no solo debe dar el precio menor, sino satisfacer los estándares de calidad, así como la entrega oportuna.

Responsabilidad y delegación

3. Responsabilidad y delegación.

El "Código de Procedimientos". Este es una guía que define las responsabilidades del departamento de abastecimiento y fija los métodos a los cuales debe recurrirse para las actividades de compra .

El contenido del código de procedimientos se basa en los siguientes puntos:

- responsabilidad de las compras;
- autoridad y delegación de autoridad;
- procedimientos de compra. negociación oral, negociación escrita (demanda de precio o de sumisión) , invitación a concurso de ofertas , convocatoria de ofertas públicas;
- elección de los proveedores;
- elección de las ofertas;
- estándares de calidad;
- comunicación de los proveedores.

Centralización comparada con la descentralización

4. Centralización comparada con la descentralización.

La mayoría de las compañías practican las compras centralizadas. Esto quiere decir que todas las compras las hace un departamento de compras. Las ventajas de las compras centralizadas son las siguientes:

- A) Como todos los pedidos pasan por una oficina se lleva mejor control sobre las compras y sobre el inventario. Esto suele conducir a beneficios tales como aprovechar todos los descuentos por pago oportuno, utilizar pedidos en cantidades económicas y el uso de los puntos de repedido.
- B) Pueden consolidarse los pedidos, de manera que se puedan aprovechar los descuentos por cantidad.
- C) Como un personal de compras centralizado es mayor que los personales descentralizados, hay más oportunidades para que los agentes de compras se especialicen y se concentren sobre unos cuantos productos de los que compra la compañía.
- D) El volumen de los pedidos procesados en las compras centralizadas hace posible el uso del proceso electrónico de datos.
- E) Como está representado un poder de compra más fuerte en un departamento de compras centralizado, el agente de compras puede negociar con más efectividad con los proveedores.

Las compras descentralizadas implican el establecimiento de departamentos de compra por separado en operaciones separadas geográficamente. A un cuando las compras descentralizadas en ocasiones eliminan algunas de las ventajas antes anotadas para los departamentos centralizados, también proporcionan algunas ventajas.

Entre éstas se encuentran las siguientes:

- Desde el punto de vista de la producción, las compras descentralizadas ofrecen una acción más rápida. Puesto que se dispone de un agente de compras para cada operación, es posible lograr líneas más cortas de comunicación y conseguir rápidamente materiales, equipo, suministros y servicios.
- En algunos casos, difieren las necesidades locales. Un agente de compras centralizado puede no conocer tan bien esas necesidades locales como un agente de compras local.
- Aun cuando el negociador los pedidos con varios proveedores de la misma línea al mismo tiempo puede presentar problemas en términos de la calidad y en los descuentos por cantidad, esto proporciona un seguro contra interrupciones en la planta de un proveedor determinado, o contra huelgas y catástrofes naturales que puedan cortar una fuente de abastecimiento.
- Pueden ser más bajos los costos de transporte cuando los pedidos los despachan proveedores que se encuentren cerca de alguna de las operaciones.
- Puede generarse crédito mercantil local si los agentes de compras descentralizados compran a proveedores ubicados en las mismas comunidades que las plantas descentralizadas.

Economía.

I. SISTEMAS HISTÓRICOS DE LA ORGANIZACIÓN ECONOMICA Y LAS CORRIENTES DEL PENSAMIENTO ECONOMICO (Esencial).

Modos de producción: Comunidad primitiva, esclavismo, feudalismo, capitalismo y socialismo.

1. Modos de producción : comunidad primitiva, esclavismo , feudalismo , capitalismo y socialismo.

Los modos de producción son la forma en que los hombres se organizan para producir, distribuir y consumir los bienes que satisfacen sus necesidades. Las *Fuerzas productivas* son todos aquellos elementos que forman la capacidad productiva de la sociedad y están integradas por la fuerza del trabajo y los medios de producción.

Las relaciones sociales de producción son aquellas que se establecen entre los hombres durante el proceso de producción y la *historia económica* es la parte de la economía que estudia la forma en que los hombres satisfacen sus necesidades humanas en el transcurso del desarrollo de la sociedad; estudia los diversos sistemas económicos y los más importantes son:

COMUNIDAD PRIMITIVA: Es la primera forma económica en que el hombre se organizó para satisfacer sus necesidades. Sus principales características son: que los bienes que produce se consumen casi inmediatamente, no se producen excedentes económicos (utilidades), no hay explotación ni clases sociales, además de que la división del trabajo se da en forma natural o social.

ESCLAVISMO: Aparece y se desarrolla la propiedad privada de los medios de producción y esto genera dos clases sociales: esclavos y esclavistas. Con lo que las relaciones sociales de producción son esclavistas. En este periodo también aparece y se desarrolla la moneda.

FEUDALISMO: El esclavismo se desintegra por dos causas básicas, la invasión de Roma (principales esclavistas) y la intensa lucha de clases. Entonces surge el feudalismo que se reconoce por el surgimiento de las nuevas clases sociales: el feudo y la servidumbre. Ahora los señores feudales que siguen siendo dueños de los medios de producción (tierras) cobran una renta a los siervos que sólo son dueños de los instrumentos de labranza.

CAPITALISMO: En el feudalismo se presentan una serie de cambios a través de la edad media (siglo V al XV), que sustituirían la estructura hasta convertirla en el actual sistema capitalista, algunos cambios fueron: El crecimiento de la producción, el desarrollo del comercio y los mercados, los conocimientos y descubrimientos geográficos de nuevas regiones (América). Otro importante cambio fue el cambio de la manufactura (hecho a mano) por la producción maquinizada también llamada revolución industrial, algunas de las características del capitalismo son: La propiedad privada de los medios de producción que vienen desde el esclavismo, las clases sociales se conforman en burguesía y proletariado, esta última vende su fuerza a los propietarios de los medios de producción (burgueses), las relaciones de producción siguen siendo de explotación con base en la propiedad de los medios, dicha explotación se convierte en plusvalía (utilidades) mismas que son propiedad de los dueños de los medios de producción, entre otras.

SOCIALISMO: Se desarrolla en el siglo XX como resultado de las guerras y las malas relaciones de clases del capitalismo. Las principales características del socialismo son: La

propiedad social de los medios de producción, las clases sociales tienden a desaparecer (aunque nunca totalmente), las relaciones sociales de producción son de cooperación, desaparece la explotación del hombre por el hombre (tampoco desaparece totalmente), sólo se producen satisfactores no mercancías, desaparece el desempleo y la inflación (menos totalmente).

Desarrollo económico y subdesarrollo

2. Desarrollo económico y subdesarrollo.

El *Desarrollo* es un nivel socioeconómico alcanzado por algunos países mediante un elevado nivel de industrialización, diversificación y tecnificación de los procesos industriales, que se traduce en mejores niveles de vida para la población.

El *Subdesarrollo* se caracteriza por la dependencia y el atraso; es decir, son países capitalistas que dependen en cierta forma de los países industrializados y ya que el término subdesarrollo etimológicamente significa abajo del desarrollo se explica lo de atraso.

Algunas características de dependencia de estos países son: los bajos niveles de inversión extranjera, el endeudamiento externo, el déficit de la balanza comercial, la dependencia tecnológica y la penetración de empresas transnacionales. En tanto que los ejemplos de atrás son: El bajo grado de industrialización, poca diversificación en la producción, alta concentración del ingreso en una pequeña capa de la población, bajo nivel de vida, bajo ingreso, elevados índices de desempleo y subempleo, niveles de educación atrasados y bajo nivel de aprovechamiento, malas condiciones de salud y vivienda, problemas de desnutrición y/o mala alimentación por citar algunos.

Corrientes del pensamiento económico

3. Corrientes del pensamiento económico.

Es importante ubicar el estudio del pensamiento económico a través del tiempo ya que las corrientes económicas corresponden al desarrollo de la economía en su tiempo. Para comprender el pensamiento económico tenemos que relacionarlo con su ambiente, lo que implica determinar los criterios a cerca de las relaciones entre las ideas humanas y el medio social que las rodea. La estructura económica de una época dada y los cambios que sufre, son los factores que ejercen influencia más poderosa sobre las ideas económicas.

9.A EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

I. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN. (COMPLEMENTARIO)

1. EN EUROPA.

⇒ ROMA.

Griegos, fenicios y minoanos, luciendo su poder algo después de los chinos, babilonios y egipcios, exhibieron verdadera calificación y capacidad para administrar las operaciones comerciales. Grecia desarrolló un gobierno democrático con todas las complicaciones administrativas que tal gobierno necesariamente conlleva, y en la civilización griega encontramos el origen del método científico. Cuestionaron toda clase de ideas y conocimientos, los griegos descubrieron los criterios de la investigación e introdujeron la ciencia y la educación en muchas esferas. La influencia del método científico sobre la administración es obvia. Este tipo de inquisición objetiva llegó a ser después la meta última de hombres como Frederick W. Taylor. Henri Fayol, etc., en el campo de la administración.

Los Griegos desarrollaron un nuevo tipo de gobierno de la ciudad, la **polis**, que alentó el libre intercambio de ideas. La polis proporcionó práctica y experiencia en la discusión abierta y gracias a eso los griegos dieron ejemplos positivos y evidencia amplia de los valores de esos procesos que en administración conocemos **deliberación o supervisión deliberada**.

- * **Principios de Administración.** Los griegos tempranamente reconocieron el principio de la producción máxima alcanzada mediante el uso de métodos uniformes a tiempos estipulados. Esto fue cierto, pero duro y monótono. Donde el trabajo era repetitivo, es e tiempo se estableció musicalmente. La flauta y el clarinete gobernaron los movimientos, con sonidos para cada tarea y para cada operación. De esta manera introdujeron ritmo, tiempos de trabajo, y movimientos tipo, trabajando en armonía con la música. Cuando a esas ventajas agregamos el efecto psicológico positivo de la música, podemos comprender por qué el resultado fue un aumento en la producción y una reducción en el esfuerzo y fatiga desperdiciados. La especialización estuvo a la orden del día.

Claramente se indica en un discurso de Sócrates, que ya los en la quinta centuria A.C. los hombres eran conscientes o empezaban a serlo de que un buen administrador para una empresa jabonera, trabajaría igualmente bien como jefe de una empresa automotriz o como secretario de defensa. Según escritos de Jenofonte sobre administración de la hacienda ya se hacían divisiones en las actividades externas (labrar, sembrar, pastorear) que proveerían de producto para que la división interna lo almacenara y cubriera. Practicaban el control de inventarios. Sobre incentivos, jenofonte establece que los trabajadores deberían

ser adiestrados para ser agresivos en el mejoramiento de la hacienda "...concediéndoles participar en nuestros resultados". ¡Un antiguo toque de la moderna coparticipación!

Con singular inclinación hacia la determinación y talento administrativo superior, los romanos consiguieron el control de una población estimada en cincuenta millones de personas, extendiéndose desde Gran Bretaña en el oeste hasta Siria en el este, e incluyendo Europa y todo el norte de África.

- * **Organización Imperial.** Forzados por la conquista de nuevos territorios y pueblos, los romanos tempranamente concentraron su mente en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio. Mucho ha aprendido la administración tanto de los éxitos de Roma como también de sus errores en el área de la organización. En el año 284 D. de J.C. siendo Diocleciano emperador, instituyó, debido al tamaño del imperio, un nuevo sistema de organización en el que se ponía énfasis en la delegación sucesiva de autoridad. Comprendiendo que no podría controlar las dilatadas fronteras del imperio sin mayor delegación de autoridad, dividió el imperio en 101 provincias. Ellas, a su vez, estaban agrupadas para formar trece diócesis, finalmente reagrupadas para formar cuatro importantes divisiones geográficas. Nombró vicarios para gobernar las diócesis, reservando una para sí mismo. A cada uno les delegó sólo la autoridad relacionada con el gobierno civil, negándoles el control del ejército estacionado dentro de sus provincias y removiéndolos a dos niveles de emperador.

La meta de Diocleciano fue vigorizar y solidificar la autoridad imperial, extendiendo de esta manera el "principio de gradación". El efecto neto fue solidificar la organización reduciendo la importancia de la provincia como unidad de gobierno.

a) **LA ORGANIZACIÓN MEDIEVAL DURANTE EL PERIODO MEDIEVAL**

Con la caída del Imperio Romano, los pueblos de Europa Occidental fueron reducidos a cubrir las necesidades elementales de la autoconservación. La necesidad primaria a que se enfrentó un individuo fue la protección contra el asesinato, el robo y la violencia. Para asegurarse esta protección el individuo frecuentemente la buscó en una persona más poderosa que él, pagando como precio con su propia servidumbre.

Dadas las condiciones económicas y ambientales el crecimiento de las instituciones feudales fue natural e inevitable.

⇒ **ORGANIZACIÓN FEUDAL**

La organización del feudalismo fue de "gradación", con grados descendentes de autoridad delegada. En la cúspide de la gran pirámide feudal estaba el emperador o el rey, perteneciendo a él toda la tierra y sus dominios. Retuvo grandes áreas para su uso personal, cediendo el resto a la más alta nobleza. Los grandes vasallos de la corona retenían esos feudos con la condición de rendir ciertos servicios específicos, principalmente militares y financieros. De

modo similar esos vasallos, a su vez, exigieron servicios análogos en clase a sus subvasallos. Este sistema acabó en una sucesiva graduación hacia abajo hasta la más pequeña unidad feudal; el señor feudal tenía arrendadores dependientes, clasificándolos como libros y bajando hasta los siervos.

Finalmente, la organización feudal enseñó a los administradores que la delegación de autoridad no es una abdicación -que el delegante siempre tiene la autoridad para recuperar lo que él ha delegado y que la delegación confería, pero no transmitía autoridad-. la inapropiada delegación de autoridad por transferencia enseñó claramente que si un administrador deseaba organizar una función sobre una base descentralizada, la organización debe ser efectuada sobre una base de autoridad conferida, de otro modo la búsqueda descentralización se convertía en desintegración.

⇒ **ESCRITOS ANTIGUOS**

Durante el medioevo, no se escribió virtualmente ningún libro concerniente a conceptos de administración, pero sin embargo encontramos alguna evidencia de agudeza administrativa. Alrededor del año 900 por ejemplo, Alfarabi, escribiendo sobre la administración de un reino o estado hizo notar: En el estado modelo debe haber una jerarquía de jefes quedando bajo el control de una cabeza suprema o príncipe. Este príncipe debe poseer ciertos rasgos: gran inteligencia, memoria excelente, elocuencia, firmeza sin debilidad, firmeza en el logro del bien, amor por el estudio, amor por la verdad, aversión por la perfidia, temperancia en la alimentación, bebida y gozos y desdén por la riqueza.

Todos esos rasgos deben ser encontrados en sólo un hombre colocando el cargo de dirigir la complicada maquinaria del estado. En caso de que todos los rasgos no se puedan encontrar en un solo hombre, entonces deberá hacerse una investigación para determinar si hay dos o más que conjuntamente posean los rasgos requeridos. Si hay dos, ambos regirán el estado modelo. Si hay tres, entonces esos tres deberán regir. Si se necesitan más, más deberán regir.

En 1494, Lucas Pacioli publicó un tratado describiendo el sistema contable de la partida doble. Pacioli no inventó el sistema de la partida doble; el indicó que el sistema empleado en Venecia debería ser adoptado recomendándolo sobre los demás.

⇒ **LOS MERCADERES DE VENECIA**

Hubo un gran florecimiento del comercio en Venecia en el siglo XV. La asociación y la empresa en comandita fueron las dos formas principales de organizar los negocios en el renacimiento italiano. La asociación fue diseñada y usada principalmente en el negocio permanente, mientras la comandita fue frecuentemente empleada en negocios singulares, exploraciones, o empresas de riesgo. Los contratos de asociación usados por los Medici de Florencia, especificaron la duración de la sociedad, frecuentemente de tres a cinco años. Normalmente no había renovación. La asociación de los Medici, aunque organización familiar, fue estrictamente centralizada. Sin embargo, en la típica asociación familiar, la organización fue débil y mas bien descentralizada.

En comercio internacional, Andra Barbarigo y otros comerciantes hicieron amplio uso de dos relaciones legales; la copropiedad fue usualmente una empresa comanditaria en que los propietarios tenían responsabilidad limitada. Las combinaciones que se formaron en las escrituras mercantiles de las galeras del estado dividieron la propiedad en acciones, participando los accionistas proporcionalmente en los gastos y beneficios de la empresa. Comparable a los accionistas de la sociedad anónima del siglo XX, fueron depositantes sin interés directo en la empresa, la cual podría invertir su capital en pos de un beneficio. La práctica italiana antigua de pagar a los agentes una participación de las ganancias, abrió el camino a la costumbre de pagar un porcentaje fijo de la transacción. Las grandes ganancias fueron para el negociante que pudiera reconocer el cambio en las condiciones de oferta y demanda y tuviera recursos suficientes para desplazar su énfasis hacia las empresas más productivas. Entonces, como ahora, fue el empresario con visión e iniciativa quien triunfaba.