



ADMINISTRACIÓN III – 5TO AÑO

MATERIAL DE CÁTEDRA - DEPARTAMENTO CONTABLE



MATERIAL DESARROLLADO POR EL DEPARTAMENTO CONTABLE DE LA ESCUELA NORMAL SUPERIOR DE COMERCIO N° 46
"DOMINGO GUZMAN SILVA"



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Índice de Temas

TEMA 1	2
<i>La Gestión de Recursos Humanos</i>	3
ACTIVIDAD	7
TEMA 2	9
<i>El Reclutamiento de Personal</i>	7
ACTIVIDAD	7
TEMA 3	11
<i>Selección de RRHH</i>	11
ACTIVIDAD	15
ACTIVIDAD	17
TEMA 4	18
<i>Habilidades Blandas y Duras</i>	18
ACTIVIDAD	23
TEMA 5	24
<i>Administración de la Producción</i>	24
ACTIVIDAD	27
ACTIVIDAD	30
TEMA 6	46
<i>Gestión financiera</i>	46
ACTIVIDAD	48
TEMA 7	52
<i>Presupuesto</i>	52
ACTIVIDADES	57 -
ACTIVIDADES	59



TEMA 1

La Gestión de Recursos Humanos

1 2 3 4 5 6 7 8 9

UNIDAD 2

• Gestión de Recursos Humanos

• Primera Parte

IMPORTANCIA, ADMINISTRACIÓN Y UBICACIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, RECLUTAMIENTO

1. Importancia de los Recursos Humanos

Actualmente, para referirse al personal que conforma una organización, se hace referencia a recursos humanos, activos intelectuales, capital humano, entre otros. Todas estas acepciones tienen en común la idea de que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una empresa.

La era de la globalización conlleva un conjunto de redes de información mundiales que interconectan mercados, la economía y la sociedad, sólo las organizaciones que sean capaces de adaptarse, transformarse e innovar, serán capaces de sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Por este motivo se verán obligadas a crear productos o servicios de mejor calidad y valor agregado, y esto se logra movilizandolos todos los recursos humanos disponibles, ya que de ellos dependerá el éxito empresarial, logrando tanto objetivos particulares como generales de toda organización.

El **capital humano** pasa a ser el **principal activo de una empresa**, por lo tanto este debe conformarse por un equipo de personas flexibles, motivadas, comprometidas, competentes, con capacitación permanente, con experiencia y dispuestos a compartir sus conocimientos.

Debido a que las organizaciones compiten a través de las personas, serán exitosas aquellas que efectúen mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su personal.

2. Composición del Departamento de Recursos Humanos

Entre las áreas que pueden conformar el departamento de Recursos Humanos, de acuerdo al tamaño de la empresa y a la importancia que se le de a este departamento, se pueden nombrar:

- **Reclutamiento** de Personal
- **Higiene y Seguridad** en el trabajo
- **Entrenamiento y Desarrollo** del personal
- **Desarrollo Organizacional**
- **Diseño, Descripción y Análisis** de cargos
- **Base de datos** y Sistemas de Información
- **Evaluación** del desempeño humano
- **Auditoría** de Recursos Humanos
- **Retribuciones, Contribuciones y Cargas sociales**
- **Relaciones Laborales**

A & L editores
Gestión de Recursos Humanos tra Parte
33

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723, derechos reservados.



3. Administración de Recursos Humanos

Se trata del **gobierno de los Recursos Humanos** con que cuenta una organización, es decir, el manejo integral de los mismos. Hasta hace unos años atrás, el encargado del área de recursos humanos sólo se encargaba de resolver problemas gremiales, pero en la actualidad la influencia del modo de dirigir es fundamental y a su vez decisiva en la calidad de la vida laboral y por sobre todo en la obtención de ventajas competitivas.

Para lograrlo se debe asumir esta tarea teniendo en cuenta que no sólo se tienen subordinados, mano de obra o recursos, sino personas con necesidades de autoestima y autorrealización. El cumplir con la misión mencionada en la realidad de cambios en productos, servicios, mercados, tecnología y competencia, obliga a que toda la organización tenga dinamicidad en su operar y cuente con directivos que tengan una combinación entre el ser gestores y promotores. Esto trae como consecuencia la exigencia, en ellos, de ciertas prioridades a cumplir dentro de la administración de recursos humanos.

3.1. Prioridades en la Administración de Recursos Humanos

- *Lograr la competencia en sus empleados.*
- *Ser profesional en su tarea, sin improvisación alguna.*
- *Medir los recursos humanos con que cuenta la organización, como resultados financieros.*
- *Obtener la creación de valor de los recursos humanos, y no la reducción de costos,*
- *Crear compromisos en sus subordinados, para que no exista sólo el control estricto de las tareas de los mismos.*

3.2. Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Desde el inicio de la relación laboral hasta la culminación de la misma se deberán llevar a cabo una serie de funciones que permitirán el logro de los objetivos propuestos por esta gestión, entre los cuales se encuentran:

- *Reclutamiento y selección de empleados.*
- *Mantenimiento de la relación laboral, de acuerdo a requisitos legales y contractuales.*
- *Capacitación y entrenamiento del personal.*
- *Evaluación del desempeño o actuación del personal.*
- *Análisis de las compensaciones otorgadas en forma constante.*
- *Preservación de la integridad física y psíquica de los empleados con medidas de seguridad e higiene adecuadas.*
- *Determinación de despidos, si fuesen necesarios.*
- *Ayuda y prestación de servicios a la organización, a sus gerentes y empleados.*
- *Descripción de las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.*



4. La gestión de Recursos Humanos Ayer y Hoy

La gerencia de recursos humanos debe cumplir en la actualidad con dos grandes objetivos: maximizar las prestaciones de todos los puestos de trabajo e incrementar el potencial de cada persona. Debido a esto se exponen a continuación los dos enfoques con sus funciones del departamento de personal tradicional y el actual.

Cabe destacar que el enfoque actual surge principalmente de nuevos conocimientos y necesidades estratégicas que circundan a las organizaciones de hoy.

• Enfoques

1

TRADICIONAL

- No se involucra con la estrategia de la organización.
- Su accionar no es indicador de logros.
- Centrado en operarios y empleados.
- Se educa para desarrollar una tarea específica en un puesto de trabajo establecido.
- Su ubicación en el organigrama es como órgano staff.
- La finalidad es la de mantenimiento del puesto de trabajo.
- Las actividades que desarrolla son:
 - ◆ Búsqueda, selección y contratación
 - ◆ Relaciones laborales
 - ◆ Entrenamiento y formación
 - ◆ Administración y liquidación de sueldos y cargas sociales
 - ◆ Informa a los empleados
 - ◆ Presta servicios asistenciales

2

ACTUAL

- Tiene directa responsabilidad en el logro de la estrategia.
- Las prestaciones del departamento son indicadoras de logros de la organización.
- Tiene importancia el apoyo y asesoramiento al personal directivo.
- Se desarrolla a la persona íntegramente.
- La finalidad es motivar constantemente a los empleados y operarios.
- Las actividades que desarrolla son:
 - ◆ Todas las mencionadas en el enfoque tradicional y además las siguientes:
 - ◆ Planeamiento y diseño de la organización en cuanto a puestos de trabajo y necesidades de personal
 - ◆ Desarrollo del estilo de dirección apropiado
 - ◆ Verificación de las prestaciones obtenidas
 - ◆ Agente de cambio en cuanto a innovaciones, organización y gestión
 - ◆ Planes individuales para entrenamiento y mejora del personal



4.1. Ubicación de los Recursos Humanos dentro de una Organización

La jerarquía de las funciones de los Recursos Humanos varía de organización en organización.

Dentro de una misma organización, la **Gestión de Recursos Humanos puede tener autoridad de staff y autoridad de línea.**

Recordamos que se entiende como **autoridad u órgano de línea**, aquel sector o área que tiene a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización. En cambio, un **órgano o autoridad de staff** es aquel que si bien realiza tareas que son necesarias para un buen logro de los objetivos centrales, no son imprescindibles o pueden ser tercerizados.

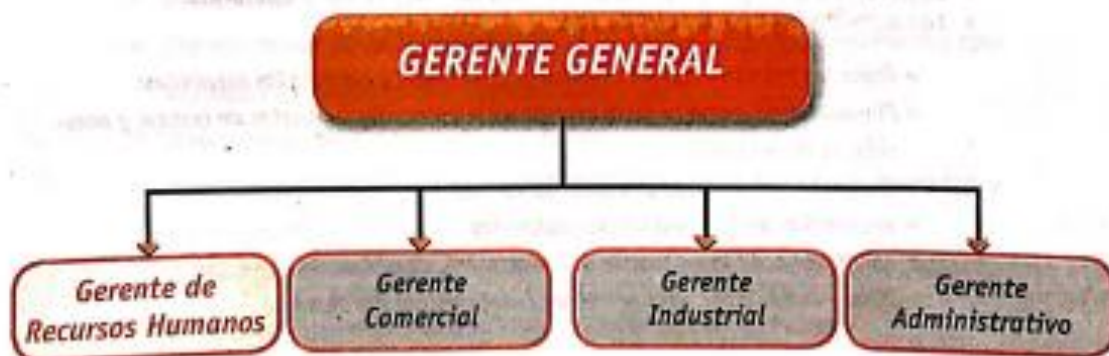
En el caso de la Gestión de los recursos Humanos, es adecuado utilizarlo como línea dentro de su propia área, y como staff respecto de las otras gerencias de la empresa.

Es necesario aclarar, que **si es línea** el gerente de recursos humanos está autorizado para supervisar el trabajo de sus subordinados y es responsable del cumplimiento de las metas fijadas por la organización. En cambio, **si es staff**, el gerente de recursos humanos asiste o asesora a los gerentes de línea.

Es primordial tener claro que la única **herramienta diferenciadora** con la que cuentan actualmente las empresas, dentro del ámbito altamente competitivo donde se mueven, son sus **recursos humanos**. Por lo tanto, es importante vincular las prácticas de estos recursos con la estrategia empresarial, con el fin de que se transforme en una forma más de crear valor para la organización. Esto requiere de un fuerte compromiso de los recursos humanos con la organización.

El gerente de esta área deberá abandonar su antiguo rol de simple jefe de personal donde su tarea culminaba en el correcto cumplimiento de las leyes, y deberá lograr convertir las estrategias empresariales fijadas, en prioridades de cada una de las personas que conforman el personal de la empresa.

La tarea comenzará por la visión y la misión de la empresa fijadas por las máximas autoridades, y luego definirán las competencias, los valores y los puntos más importantes donde centrar el accionar correcto y adecuado de cada una de las personas que la conforman.





ACTIVIDAD INTEGRADORA

Nº1 - Unidad 2

1) Caso para leer, interpretar y analizar:

Una empresa se dedica al servicio de catering, que hasta el momento realizaba ventas por pedidos.

Debido a la adquisición de un salón de fiestas, sus dueños deciden expandirse ofreciendo organización de eventos, para ello necesitan contratar personal especializado.

Los medios que utilizan son avisos en los diarios y comentarios entre los conocidos. La posibilidad de organizar una fiesta en breve, hace que los acontecimientos se precipiten, por lo tanto no realizan ningún tipo de preselección, inclinándose por un postulante enviado por un conocido. La intención de que esta persona aceptara hace que el arreglo salarial esté por encima del estipulado en el mercado.

La urgencia en comenzar con el trabajo no permitió que, el nuevo jefe, fuera presentado, como tampoco tuvo tiempo de enterarse de quien era el personal con el que iba a trabajar. Esta situación provocó la sorpresa y hasta la confusión del personal antiguo por el cruce de indicaciones u órdenes que recibían de los dueños y su nuevo jefe.

La figura del encargado anterior había desaparecido, ya que en el término de muy pocas días dejó de tener autoridad sobre el personal, sintiéndose desplazado.

2) Responder las siguientes preguntas de evaluación:

a) ¿Son considerados los Recursos Humanos como principales activos de esta organización?

.....
.....

b) ¿Qué prioridades de la gestión de recursos humanos se tienen en cuenta?

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

c) Enumera que funciones de la Gestión de Recursos Humanos no se tienen en cuenta en esta situación.

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

d) Esta Gestión de los Recursos Humanos, ¿es tradicional o actual? Justifica tu respuesta.

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

f) Identifica, en la situación presentada, una actuación como órgano de línea y una como órgano de staff.

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

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

3) Determinar si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas. Justificar.

a) Las organizaciones serán exitosas cuando logren efectuar la mejor selección y almacenamiento de los conocimientos de su personal.

VERDADERO

FALSO

b) Entre las funciones de la gestión de Recursos Humanos se encuentra el ser profesional en su tarea, sin realizar improvisación alguna.

VERDADERO

FALSO

c) La gestión de Recursos Humanos actual no se involucra con la estrategia de la organización.

VERDADERO

FALSO

d) Cuando la Gerencia de Recursos Humanos cumple funciones de órgano staff, asiste y asesora a los gerentes de línea.

VERDADERO

FALSO

e) Entre las prioridades de la administración de Recursos Humanos se encuentra el crear compromisos en sus subordinados.

VERDADERO

FALSO

f) Para el logro de la tarea de administración de Recursos Humanos se debe tener en cuenta que se tienen, simplemente, subordinados a cargo.

VERDADERO

FALSO

4) Relacionar con líneas los siguientes conceptos (Gerencia de Recursos Humanos)

Enfoque Tradicional

Enfoque Actual

- Educa para el desarrollo de una determinada tarea.
- Es responsable directo en el logro de la estrategia.
- Generalmente es un órgano staff.
- Es agente de cambio en cuanto a innovación y gestión.
- Su accionar no indica logros.
- Motiva constantemente a empleados y operarios.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.



TEMA 2

El Reclutamiento de Personal.

Entramos en tema...

Una vez que la Empresa adopta la decisión de incorporar personal a la misma, ya sea por la creación de nuevos puestos de trabajo o bien para cubrir vacantes de cargos causadas por egresos de personal o transferencias internas del mismo, se lleva a cabo el proceso de reclutamiento.



6. Reclutamiento

Consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos acordes y potencialmente calificados y capaces de cubrir cargos dentro de la organización.

Esta actividad se pone en práctica luego de que se ha determinado la necesidad de recursos humanos y los requisitos de los puestos de trabajo que se deben cubrir. Existen diferentes fuentes de reclutamiento:

Internas

Las **internas** consisten en la reubicación de personal con el que ya se cuenta en otros puestos de trabajo. Las **externas** consiste en la utilización de organizaciones consultoras que se encargan de dicha selección, la utilización de avisos en medios de comunicación escritos, como diarios, o bien la recomendación dada por conocidos o empleados de la organización.

Externas

6.1. Fuentes de Reclutamiento

1

Anuncios

- En boletines
- En prensa gráfica
- En revistas profesionales
- En centros de enseñanza y formación
- En asociaciones profesionales

2

Formal

- Solicitudes directas
- Centros de formación
- Oficinas de empleo
- Centros de enseñanza
- Sindicatos
- Pasantías para estudiantes

3

Empresas que presten servicios de selección

- Consultoras
- Agencias o bolsas de trabajo
- Empresas que facilitan personal temporal

4

Informal

- Por conocidos comerciantes
- Recomendados
- Antiguos Empleos
- Consultores
- Amigos de actuales empleados

5

Mercado interno

- Antigüedad
- Promoción por concurso de méritos



ACTIVIDAD INTEGRADORA

N°2 • Unidad 2

1) Determinar si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas. Justificar.

a) De las etapas para una eficaz elección del personal, la Orientación consiste en diseñar y realizar actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

VERDADERO

FALSO

b) La Hoja de Solicitud es un instrumento para seleccionar personal que consiste en la obtención de información útil para la toma de decisiones en cuanto a la elección del candidato adecuado.

VERDADERO

FALSO

c) Las fuentes de reclutamiento interno consisten en la utilización de organizaciones consultoras que se encargan de la elección del candidato que cubrirá el puesto en cuestión.

VERDADERO

FALSO

d) Es muy conveniente que se realice una selección previa y, por último, el futuro jefe se encargue de la selección final entre los candidatos que quedaron seleccionados.

VERDADERO

FALSO

e) La forma lógica de comenzar con el proceso de provisión del personal es contar con gente competente que conozca las mejores formas de reclutamiento.

VERDADERO

FALSO

2) Unir con líneas los siguientes conceptos.

Planificación de las necesidades del personal

Reclutamiento

Selección

Orientación

Entrenamiento y desarrollo

Introducción de los individuos relacionados con la empresa con la cultura de la misma.

Búsqueda de candidatos con cualidades acordes para satisfacer los planes del personal.

Estimación del tamaño y composición del equipo humano necesario para el futuro inmediato o no.

Diseño y realización de actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

Evaluación de los candidatos y elección de aquellos que sean más adecuados para el desempeño provisto.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723. derechos reservados.



TEMA 3

Selección de RRHH

¿En qué consiste este proceso de selección?

El proceso de selección de recursos humanos tiene como propósito la elección del o los individuos potencialmente calificados para cubrir un cargo vacante dentro de una empresa u organización, con el fin de mantener o incrementar el rendimiento y la eficacia de su personal; esta elección se realiza entre aquellas personas que han sido reclutadas previamente. Este proceso de selección se inicia en el momento en que se reciben las solicitudes de empleo y finaliza cuando la empresa decide la contratación del postulante más apto.

5. Proceso de Selección del Personal

Se puede definir a la **selección** como el proceso para diagnosticar los puntos fuertes y débiles de cada aspirante, su competencia, capacidades y limitaciones, y su encaje en la cultura de la organización.

Siempre el éxito de una organización depende fundamentalmente de su acierto en saber elegir las personas adecuadas para ejecutar correctamente los trabajos que dicha organización precisa para su funcionamiento. Los errores pueden ser muy costosos, pues una empresa que cuente con un mediocre sistema de dirección para la provisión y el desarrollo de su personal, perderá capacidad competitiva.

Entonces, debido a la gran importancia que tiene en el planteamiento de la estrategia global de la empresa, la selección de personal, debe hacerse a través de diversos filtros o etapas que aseguren que la elección se realiza con las máximas garantías posibles.

En el siguiente cuadro se demuestra la complejidad del proceso de selección y el especial cuidado que debe tener el directivo a cargo en tan importante decisión:

5.1. Etapas en el Proceso de Selección



Siempre que una organización necesite la provisión de personal, deberá tener en cuenta el cumplimiento de una serie de actividades que pueden llevarse a cabo de una forma simple e informal, o bien en forma sofisticada y formalizada. En general, a mayor responsabilidad de la posición o persona que se selecciona, existe mayor cuidado, tiempo y formalización en el proceso.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

5.2. Etapas para una Eficaz Elección del Personal

Planificación de las necesidades del personal: estimación del tamaño y composición del equipo humano necesario para un futuro inmediato o no.

Reclutamiento: búsqueda de candidatos con cualidades acordes para satisfacer los planes de personal.

Selección: evaluación de los candidatos y elección de aquellos que sean más adecuados para el desempeño provisto.

Orientación: introducción de los individuos relacionados con la empresa a la cultura de la misma.

Entrenamiento y desarrollo: diseño y realización de actividades que preparen a los empleados para el mejor desempeño actual y futuro.

5.3. Planeamiento de la Provisión del Personal

La forma más lógica de empezar un **proceso de provisión de personal**, es disponer de un buen conocimiento de las **necesidades** de personal actuales y futuras, de **cantidad** y **calidad**.

Para la composición de un equipo humano en el futuro, debe tenerse en cuenta la combinación adecuada de habilidades, facultades, conocimientos y actividades personales con un nivel de mecanización e informatización.

Siempre se debería integrar la planificación de personal a la planificación estratégica, debido a la gran importancia del elemento humano en las empresas, en la actualidad.

Dentro de los planes funcionales que puede llegar a elaborar un departamento de personal, se incluirán:

- **Inventario de personal:** Se trata de verificar las habilidades, capacidades y conocimientos que existen dentro de la organización.
- **Previsión:** Consiste en predecir los requerimientos que precisará en un futuro, la estrategia de la empresa.
- **Planes de acción:** Se trata de la elaboración de programas de trabajo para reclutar, seleccionar, introducir, transferir y promocionar al personal.
- **Planes de desarrollo:** Consisten en la confección de programas de trabajo que garanticen que en todo momento se dispone de personal cuyas prestaciones proporcionen ventajas competitivas.

No siempre estos planes deberán estar en manos de expertos o especialistas, sino que muchas veces es más beneficioso para la organización que los lleven a la práctica aquellos que se responsabilicen del buen fin de los mismos, como ser el personal que se encuentra a cargo de la jefatura, departamento o gerencia.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

5.4. ¿Quién debe Seleccionar?

Existe una opinión bastante extendida de que los **cargos importantes** sean elegidos por el que será su **jefe**. La justificación es que el jefe necesita de un **equipo** y, como responsable de él, debe elegirlo, y a su vez el seleccionador tiene un ascendente natural sobre el seleccionado, por ello se incrementa el poder del jefe que selecciona.

Otra opinión, en contra de la selección por el propio jefe, enumera diferentes razones como ser:

- ◆ *Se debe buscar un miembro de la organización y no un servidor del jefe.*
- ◆ *Existe peligro de que el jefe no admita personas que le hagan sombra.*
- ◆ *En ciertas ocasiones, el jefe no tiene formación específica para la selección.*

Una posibilidad que existe de solución intermedia entre las dos posturas nombradas consiste en que los seleccionadores realicen una primera selección dejando dos o tres candidatos, y luego el futuro jefe se encargue de la selección final entre los que quedaron seleccionados.

5.5. Instrumentos para Seleccionar

En toda selección, en general, cuantos más métodos se combinen, más exacta será la predicción del éxito o fracaso, por ejemplo varios tests, hojas de datos ponderada o verificada y entrevistas.

Entre los instrumentos para la selección más utilizados son:

Carta de presentación:

Acompaña al Currículum Vitae y expresa un mensaje de presentación de la persona que se postula para cubrir un puesto de trabajo.

Currículum Vitae:

Consiste en la información expresa y concisa sobre los datos personales, de formación y laborales de la persona que aspira cubrir un puesto de trabajo.

Hoja de solicitud:

Se emplea para la obtención de información útil en cuanto a lo que se ha hecho, y de esta forma tomar decisiones en la elección del candidato.

Entrevista:

Es el procedimiento de selección más empleado y a su vez el que peor se usa. En realidad toda entrevista debe prepararse de forma similar a una hoja de solicitud, pues debe ser una profundización para aclarar y ampliar algunas de las respuestas de la citada hoja.

Tests: Existen diferentes tipos:

- ◆ *Tests de características internas o tests psicológicos, también conocidos como tests de inteligencia, de interés o de personalidad.*
- ◆ *Tests de proficiencia o situacionales que miden las prestaciones del candidato al realizar actividades muy conectadas a las que corresponden al puesto de trabajo que se pretende cubrir. Por ejemplo las pruebas o muestreos.*

Centros de evaluación:

En donde dos o más directivos de distinto nivel y algún experto, analizan a los candidatos.



Inducción del RRHH

¿Qué pasa después de la contratación?

La Inducción del nuevo trabajador

El programa de Inducción o Integración Es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización.

¡Bienvenido!



Este programa representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la organización considera imprescindibles y relevantes para el buen desempeño de los mismos.

El programa de integración busca lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que "porta la camiseta de la organización". En algunas organizaciones los programas de integración los desarrolla el órgano de entrenamiento, mientras que en otras los coordina éste y los ejecutan los gerentes de línea. Son programas que duran de uno a cinco días, dependiendo de la intensidad de socialización que la organización pretende imprimir, pero después cuentan con un seguimiento del nuevo participante, a mediano plazo, a cargo del gerente o supervisor que funcionan como tutores de los nuevos participantes y que tiene la responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección,



el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda.

El nuevo colaborador casi siempre recibe un manual que contiene información básica para su integración a la organización. La tabla que sigue a continuación muestra la composición típica del manual de orientación o manual del colaborador. La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos participantes. En realidad, la socialización representa una etapa de iniciación de particular importancia para moldear una buena relación, a largo plazo, entre el individuo y la organización. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional.

Mensaje de bienvenida Historia de la organización El negocio de la organización Usted y su futuro Lo que debe saber: Horario de trabajo Periodos de descanso Faltas al trabajo Registros y controles	Sus prestaciones: Vacaciones y descanso semanal Días feriados Seguro de vida de grupo Asistencia médico-hospitalaria Estacionamiento y transporte Programa de entrenamiento Plan de sugerencias Planes de seguridad social
--	--



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Días de paga Prevención de accidentes Utilización de teléfonos Supervisión Lugar de trabajo Lugares de utilización y movimiento	Servicio social Prestaciones especiales para usted: Planes educativos
--	---

Los puntos principales de un programa de Inducción son los siguientes

Asuntos organizacionales	La misión y los objetivos globales de la organización Las políticas y directrices de la organización La estructura de la organización y sus unidades organizacionales Productos y servicios ofrecidos por la organización Reglas y procedimientos internos Procedimientos de seguridad en el trabajo Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro
Beneficios ofrecidos	Horario de trabajo, de descanso y para comer Días de pago Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización
Relaciones	Presentación con los superiores y compañeros de trabajo
Deberes del nuevo participante	Responsabilidades básicas confiadas al nuevo trabajador Visión general del puesto Tareas Objetivos del puesto Metas y resultados que se deben alcanzar

Es muy común que durante el proceso de Inducción se lleve adelante el proceso de orientación a los nuevos trabajadores, esto tiene varios propósitos: enviar mensajes claros y brindar información sobre la cultura organizacional, del cargo a ocupar y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:



1. Reducir la ansiedad de las personas. La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge por la incertidumbre de tener la capacidad para realizar el trabajo.

Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye.

2. Ahorrar tiempo. Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.

3. Apreciar expectativas realistas. Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que abraza la organización.

ACTIVIDAD

- 1) Busca en la web un aviso de Reclutamiento de personal en el que puedas responder todos los ítems de la lista que se encuentra a continuación:
 - a. ¿Quién realiza la búsqueda?
 - b. ¿Cuál es el puesto ofrecido?
 - c. ¿Qué tareas implica?



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

- d. Identifica qué tipo de habilidades menciona el aviso (atención: aquí vas a encontrar tanto habilidades duras como blandas, al indicar las habilidades también deberás clasificarla como dura o blanda).
 - e. ¿Cuál es el perfil de trabajador que se busca? (tal vez aquí también aparezca alguna habilidad blanda y/o dura, mirá bien tu aviso)
- 2) Busca en Internet Empresas de Colocación de personal o Consultoras que realicen búsqueda de RRHH. Luego comparte su sitio web. (con un ejemplo esta actividad, se considera resuelta)
 - 3) Indaga y enuncia qué sitio puede utilizarse para ver ofertas de empleo en nuestra ciudad.
 - 4) Comparte el sitio web de una empresa, también de nuestra ciudad, donde se dé la posibilidad de subir el propio Curriculum.

Apreniendo sobre el trabajo dentro de la empresa...

La Capacitación y el Desarrollo

Tal como hemos estudiado, las personas son el principal patrimonio de las organizaciones.

El capital humano de las organizaciones —compuesto por personas, que van desde el obrero hasta el principal ejecutivo— se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones.

En un mundo cambiante y competitivo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes.

Concepto de capacitación

La capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio.

La capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.



Capacitación y Desarrollo de las personas

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva de tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo; por ejemplo, enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación.

Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.

Las actividades de capacitación y desarrollo tienen el potencial de alinear a los empleados de una empresa con sus estrategias corporativas.

Los dos, la capacitación y el desarrollo son procesos de aprendizaje.



ACTIVIDAD

A) Para investigar...

Consulta con tus familiares o amigos que trabajen en relación de dependencia: ¿cómo fue el proceso de búsqueda, reclutamiento, selección e inducción? ¿Se cumplieron todos los pasos? Elabora un breve escrito de no más de diez renglones para dar a conocer el resultado de tu encuesta.

B) Analiza el siguiente caso y responde.

Adrián Panetta terminó el Secundario en el 2012 con orientación en Economía y Gestión de las organizaciones, sabe manejar una computadora porque lo aprendió en la escuela y luego se perfeccionó realizando distintos cursos y, además, tiene una en su casa. Sus conocimientos de inglés son los que recibió en la escuela. Para conseguir trabajo más rápidamente, se inscribió en varias agencias de colocación de personal donde tuvo que llenar formularios con sus datos y sus aptitudes. De una de ellas lo llamaron para ofrecerle un trabajo en una importante empresa multinacional de alimentos balanceados. El trabajo sería temporario y la tarea de Adrián consistiría en archivar documentación. La primera entrevista fue muy positiva. Durante la segunda, le dijeron que el sueldo sería de \$24500.- Él preguntó si ése era el sueldo total, pues tenía entendido que las empresas suelen dar un plus para alimentos y viáticos. Quien lo entrevistaba le confirmó que, en efecto, había \$2500.- más para el almuerzo. También, su entrevistador, le dijo que prefería obviar a la agencia de personal en el momento de formalizar el contrato. Adrián sabía que la agencia, en general, se quedaba con el 40 o el 50% de los sueldos, de modo que esa propuesta le convenía. Entonces le preguntó en cuánto lo beneficiaría a él prescindir de la agencia. Le dijeron que no le podían contestar en ese momento porque era necesario consultar. La entrevista terminó en forma cordial. El trabajo comenzaría el lunes siguiente previa confirmación telefónica el viernes anterior.

No lo llamaron. Tampoco lo contrataron.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Explica cuáles fueron los errores de Adrián

Expone los criterios que se siguieron para rechazarlo.

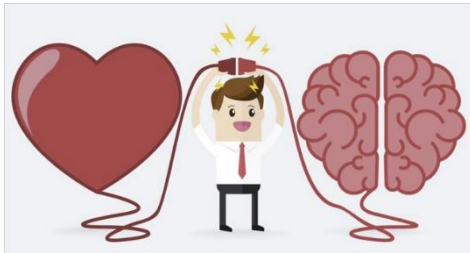
TEMA 4

Habilidades Blandas y Duras

Entramos en tema

“Las competencias emocionales son importantes” por Inés Temple¹

Más allá de lo que sabemos hacer y de nuestros conocimientos técnicos, gerenciales o especializados, el mercado valora cada vez más la capacidad de integrarse, trabajar en equipo, comprometerse con la empresa, ir más allá de lo que nos piden, ser honestos y, sobre todo, muy flexibles.



El conocimiento técnico está al alcance de todos y tácitamente se espera que, por ejemplo, el analista financiero de una empresa sepa mucho de finanzas.

Con seguridad, entre dos candidatos con similar formación, experiencia e intelecto, la diferencia la hará aquello que es menos tangible: su actitud, carisma, valores, hábitos y costumbres, así como su capacidad para entender y manejarse bien a nivel social, su inteligencia emocional. También serán muy importantes atributos que parecen accesorios, pero que definitivamente hacen a la diferencia: las vivencias, la actualización, las relaciones interpersonales, la actitud general, el dominio de un idioma, la familiaridad en el uso de las herramientas informáticas, en particular las de oficina.

Nos hace más empleables trabajar en aquellas competencias que el mercado valora, más allá del conocimiento e intelecto, el prestigio de la universidad o instituto donde uno haya estudiado o la maestría que haya realizado.

Aislamos aquellos puntos en los cuales no podemos hacer mayor cosa, para centrarnos en los que sí debemos trabajar, veamos algunos ejemplos:

¹ Para conocer quién es Inés Temple ¡te dejo el link a su web! <https://www.inestemple.com/biografia/>



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

- No podemos cambiar el intelecto o lo despiertos que seamos para resolver problemas o plantear soluciones brillantes; pero sí podemos aparecer como más atinados², menos obcecados³, más abiertos y flexibles.
- No podemos inventar un grado académico diferente o una universidad distinta a la cual acudimos; pero sí podemos estar siempre más actualizados y vigentes con cursos y seminarios frecuentes.

Para mejorar nuestras competencias personales, debemos también trabajar en el plano laboral y en el plano social, así como la percepción que tienen los otros de nuestro trabajo.

Habilidades Blandas vs. Habilidades Duras. ¿Cuál es la diferencia?

Para ocupar sus puestos, las Organizaciones buscan capital humano con distintas habilidades; muchos piensan que con tener conocimientos técnicos o profesionales -es decir un determinado estudio o cursos sobre temas específicos



para desempeñar una función- es suficiente. Sin embargo, desde hace un tiempo las empresas buscan “algo más” entre las capacidades de sus empleados, están poniendo sus ojos sobre quienes han sido capaces de desarrollar habilidades blandas en paralelo a sus estudios. ¿entonces, vale preguntarnos, además de conocimientos “teóricos”, nos piden habilidades blandas? ¿Qué son las habilidades blandas?

Como punto de partida, podemos establecer la primera diferencia: las habilidades blandas (*soft skills*) se relacionan con actitudes, comportamientos, valores de una persona (en este caso, de un trabajador) y las habilidades duras (*hard skills*) se refieren a los conocimientos académicos o técnicos que las empresas suelen exigir para ocupar un puesto.

² Atinado: acertado, oportuno

³ Obcecado: confundido, empecinado, obstinados.



Las Habilidades Duras

Se identifican con todo el conocimiento académico obtenido durante el proceso formativo formal, es decir lo que

¿Qué son?
Conocimientos académicos.
 Comprobables a través de certificados, diplomas y títulos.

Ejemplos:

- Dominio de uno o más idiomas
- Uso de programas de computación
- Uso de aparatos tecnológicos
- Conocimientos técnicos

¿Qué son?
 Habilidades relacionadas con la **inteligencia emocional**
 Comportamientos, actitudes y valores.

Ejemplos:

- Facilidad de comunicación
- Creatividad, empatía y compromiso
- Capacidad de trabajo en equipo
- Honestidad y ética profesional

HARD SKILLS (Habilidades duras) **SOFT SKILLS** (Habilidades suaves)

¿Cómo desarrollarlas?

En los diferentes niveles educativos: básico, medio superior, superior y posgrado; así como, a través de diplomados, certificaciones, entre otros.

A través de **relaciones interpersonales** con los individuos del entorno, ya sea la familia, amigos, y los compañeros de escuela o trabajo.

Logos: STPS, SNE, Observatorio Laboral, #VeMásAllá

aprendemos en la escuela, un instituto, en la universidad. Este tipo de habilidades tienen relación con los requerimientos formales y técnicos para realizar una determinada actividad.

Las Habilidades Duras son las que mencionamos en nuestro Currículum Vitae (CV) y son fáciles de reconocer para un empleador. Tal como vimos en la infografía (imagen) de la página anterior, algunos ejemplos de este tipo de habilidades son: manejo de herramientas informáticas, por ejemplo: el procesador de textos, un editor de video, manejo de un idioma extranjero, conocimientos teóricos (como los aprendidos en la escuela, o en un centro de estudios).

Las Habilidades Blandas

Tienen que ver con la puesta en práctica de aptitudes, rasgos de la personalidad, conocimientos y valores adquiridos; son el resultado de una combinación de habilidades sociales, de comunicación, de forma de ser, de acercamiento a los demás y otros factores que hacen que una persona pueda relacionarse y comunicarse efectivamente con otros.

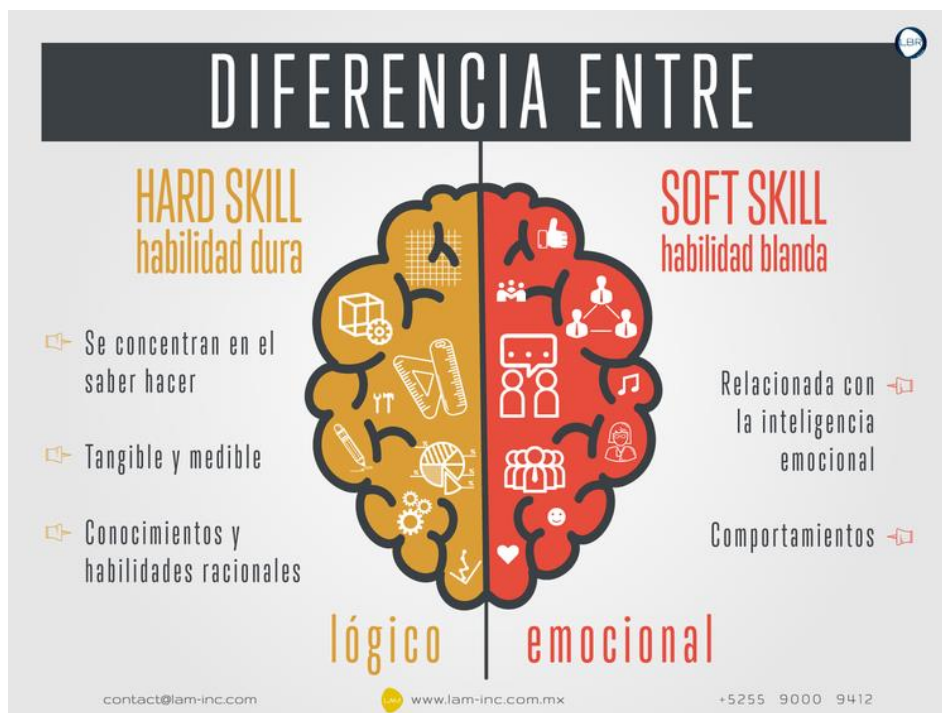


Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Este tipo de habilidades también se conoce como “inteligencia emocional”, “competencias emocionales”, “competencias interpersonales” “capacidades intrapersonales”.

Entre las habilidades blandas más buscadas por las Empresas aparecen: las habilidades comunicativas y de relación, la creatividad, la dedicación al trabajo, las ganas de aprender, el entusiasmo, la capacidad de trabajar en equipo, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso y las actitudes proactivas a la hora de resolver problemas y generar ideas innovadoras que ayuden a impulsar el crecimiento de la organización.

Este tipo de habilidades son difíciles de reconocer por un entrevistador cuando está seleccionado entre los aspirantes a un puesto vacante, es por ello que muchas veces se realizan entrevistas que incluyen pruebas psicotécnicas o simulaciones de escenarios (situaciones, o cambios de roles).



Empezar a pensar nuestra futura búsqueda de empleo

Ser el candidato ideal para un puesto de trabajo puede ser una combinación de factores. Si bien las habilidades duras o el conocimiento técnico son importantes en cualquier trabajo, las aptitudes para reflejar en nuestro CV que no pueden faltar hoy en día, están más relacionadas a las relaciones humanas, la actitud y el trabajo en equipo. Muchas empresas apuestan a contratar empleados sin experiencia, pero con el perfil de personalidad que buscan para luego capacitarlos y que aprendan mientras trabajan.

A continuación, analizaremos algunas de las habilidades blandas más buscadas por los empleadores:



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Habilidad	¿De qué se trata, cómo evidenciarla en el CV, qué busca la Empresa?
FLEXIBILIDAD/ADAPTABILIDAD	Poder adaptarse a los cambios rápidamente, ser multitarea y saber trabajar en equipo. Siempre es positivo que una persona sepa adaptarse a diferentes situaciones o puestos de trabajo; ¿Cuándo aparece esto en un CV?, por ejemplo, cuando indicamos conocimientos de idiomas, añadiendo una experiencia o situaciones en las que tuviste que organizar diversos compromisos. La adaptabilidad también se relaciona con la habilidad de gestionar bien el tiempo y de adaptarse a grupos de trabajo.
HABILIDADES COMUNICATIVAS	Hoy en día se buscan personas capaces de escuchar, observar, comprender y relacionar ideas con eficacia para ser capaces de diseñar estrategias para el trabajo en equipo, es decir, personas con grandes habilidades comunicativas. Esto se debe mostrar con un currículum claro y conciso. Incluí cualquier experiencia en la que hayas tenido que hablar en público o haber redactado proyectos. Es sumamente positivo que sepas comunicarte por escrito y verbalmente.
CAPACIDAD PARA RESOLVER PROBLEMAS	La capacidad de liderazgo te será útil tanto en el trabajo como en la vida en general. Es necesario que sepas evaluar, resolver situaciones y decidir cuál es la más apropiada. Las personas líderes comprenden las metas y objetivos de la compañía, por lo que saben cómo motivar e inspirar a sus compañeros, a su vez, la capacidad para resolver problemas reconoce las consecuencias a largo plazo y asume su responsabilidad personal sobre ellas. No tenés que tener un gran puesto para mostrar habilidades de líder, los nuevos empleados o las personas con pocas responsabilidades también pueden tener habilidades para mejorar un producto o un proceso.
CREATIVIDAD	La creatividad soluciona problemas. Innovar, intuir, imaginar, los empleadores reclutan personas con ideas frescas, nuevas, que les ayuden a expandir sus negocios.
RELACIONES INTERPERSONALES	Tu objetivo es convencer a los empleadores que sos lo que ellos necesitan: confiable, dedicado y trabajador . Un empleado con buena actitud frente a sus compañeros y superiores, que sepa trabajar en equipo sin problemas, es el trabajador ideal para cualquier empresa.
ACTITUD POSITIVA	Es una aptitud muy valorada por los reclutadores. No todos tienen una actitud positiva frente a los objetivos de la empresa y los desafíos que se puedan presentar. Hoy en día se requiere a las personas que sean entusiastas , flexibles y positivas. Por ejemplo, evita críticas de tu trabajo anterior, enfócate en lo bueno de tu ex trabajo y en las buenas experiencias que tuviste. Además, es fundamental demostrar iniciativa y ganas de emprender nuevos proyectos o colaborar en otros. Los empleadores eligen a aquellos trabajadores que demuestran deseos de aprender y trabajar.
CONFIANZA	La confianza en uno mismo, estar seguro de tus capacidades y conocimientos. Para muchas empresas este es el principal atributo.
HONESTIDAD E INTEGRIDAD	Hacer lo correcto incluso cuando otros no lo hacen. Los reclutadores buscan candidatos que sean honestos .
RESULTADOS, CIFRAS Y RECONOCIMIENTOS	Ya no vale tanto como antes las experiencias y responsabilidades pasadas. Las empresas quieren saber que has logrado en el presente: en tu currículum usá tiempos en pasado: " desarrollé ", " inicié ", " augmenté ". Por otro lado, tenés que



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Habilidad	¿De qué se trata, cómo evidenciarla en el CV, qué busca la Empresa?
	estar preparado para hablar con ellos, evita las afirmaciones vagas. Deciles números, cifras concretas y, si los tenés, contales tus premios o reconocimientos, demostrará confianza y seguridad en lo que decís. En el caso de que no tengas experiencias ni reconocimientos en tu área podés incluir tus logros en el mundo académico o en tu vida personal. Por ejemplo, si lograste algo en tu antiguo trabajo, si alguna vez te eligieron “mejor compañero”, si lideraste algún grupo en la universidad, todo sirve.
EXPERIENCIA EN LA WEB	Si tenés experiencia en la comunidad web ya sea con un blog o manejando las redes sociales es algo que te puede ser muy útil cuando busques trabajo. Las empresas valoran a los empleados que sepan navegar las nuevas tecnologías.
POTENCIAL DEL CRECIMIENTO	Demostrá tus ganas por ir más allá de lo que ellos buscan , de sus expectativas, más allá de lo que escribiste en tu currículum. Resaltá situaciones en las que hayas tenido que salir de tu área. Si lográs comunicar esto, vas a encontrar personas dispuestas a fomentar tu éxito. Demostrá tu sentido de pertenencia hacia la empresa y tus ganas de crecer en la misma.
HOBBIES	Este es uno de los cambios más radicales en los empleadores. Hoy en día les interesa –y es bastante lógico- saber qué hacés en tu tiempo libre. Cuando les cuentas, demostrá dedicación, pasión y compromiso con lo que hacés. Podés destacar que tus hobbies denotan aspectos positivos de tu personalidad, por ejemplo, pasión. No tiene sentido nombrar una actividad que no significa nada para vos.

ACTIVIDAD

A) Conociéndote...

Este **TEMA** seguro te ha dejado pensando....

¿Conocías este tipo de habilidades?

Seguramente este fue un buen momento para conocerlas y mirar la propia vida.

Te proponemos que elabores una pequeña lista de al menos 5 habilidades blandas (tuyas) y, luego nos cuentas cuál/cuales de esas 5 consideras que es necesario (re)trabajar, para mejorar. (Importante: podés mencionar otras habilidades de las que se muestran en la tabla).



TEMA 5

Administración de la Producción

8. Gestión de producción

8.1. Concepto

Se llama producción al conjunto de procedimientos y tareas necesarias para la obtención de bienes.

Para poder llevar a cabo esta labor, se deben combinar y organizar los distintos elementos o insumos, que luego se transformarán en productos, es decir en bienes o servicios que la empresa ofrecerá. Este proceso se denomina «gestión de producción».

8.2. Los Sistemas de Producción

El sistema de producción «es la manera por la cual la organización se organiza y realiza sus operaciones, desde el momento en que los insumos y las materias primas salen de almacenes hasta llegar al depósito como producto elaborado». Por lo tanto cada empresa adopta un sistema de producción para realizar sus operaciones y transformar sus bienes o servicios de la mejor forma posible, y así garantizar su eficiencia.

Un método de producción se puede ejemplificar de la siguiente forma:

La entidad, a través del departamento de compras, recibe de los proveedores las materias primas que ingresan en la producción por medio de los almacenes de materiales, allí se guardan hasta su eventual utilización. Luego, la producción procesa y transforma los materiales y materias primas en productos transformados, los que son guardados en el depósito hasta su entrega a los potenciales clientes y consumidores. Esto significa que el sistema de producción, puede dividirse en tres sectores: almacenes, producción y depósito, los cuales deben comunicarse y acordar el trabajo entre sí.

8.3. Tipos de Sistemas de Producción


- Producción por encargo
- Producción en serie.
- Producción continua.

8.3.1. Sistema de Producción por Encargo

En este tipo de producción la empresa solamente produce después de haber recibido el pedido de sus bienes. De esta manera de acuerdo al presupuesto ofrecido se comienza a planear el trabajo a realizar para atender al cliente.

Pasos a seguir:

- Cantidad de materias primas necesarias.
- Análisis de las horas trabajadas.
- Hoja de trabajo del proceso de producción.

 A.A.L. Editores **U2.B1 - Dificultades en términos de alcance de Propósitos y Vinculación con los Contextos** 65



Generalmente este tipo de producción es aquella que se realiza en pequeñas cantidades, permitiendo realizar un trabajo artesanal.

Características del Sistema de Producción por Encargo:

- Cada producto: *presenta características exclusivas solicitadas por el cliente.*
- Cada producto exige una variedad de máquinas y de equipos: *En cada producción se establecen determinadas máquinas y equipos.*
- Cada producto exige gran variedad de operarios especializados: *Según la elaboración del producto o servicio que se trate exigirá diferentes tipos de operarios especializados.*
- Cada producto tiene una fecha de entrega: *Esto significa un compromiso de producción de acuerdo a los pedidos que fueron solicitados.*

El sistema de producción por pedido requiere un grupo de administradores y especialistas altamente competentes como supervisores de taller, que sean capaces de asumir solos todas las actividades de cada contrato o pedido, como por ejemplo la administración en cierto grado de la producción, de la mano de obra y de los costos. El éxito de este tipo de producción depende mucho de la capacidad del administrador o especialista encargado de cada contrato.

8.3.2. Sistema de Producción en Serie

Es el sistema utilizado por empresas que producen una cantidad limitada de un producto cada vez. Esa cantidad limitada se denomina serie de producción. Cada lote se calcula para cumplir con un determinado volumen de ventas previsto para un cierto periodo. Terminada una serie de producción, la empresa inicia inmediatamente la producción de otra serie, y así sucesivamente.

En algunas empresas, las series de producción son realizadas en forma paralela y simultánea.

Características del Sistema de producción en serie:

- Una empresa puede producir bienes con diferentes características: *Una industria, puede producir una variedad de productos de diferentes características. Cada bien se elabora en una serie de producción.*
- Las máquinas se concentran por grupos del mismo tipo: *El trabajo pasa de un grupo de máquinas a otra, en series de producción intermitente.*

8.3.3. Sistema de Producción Continua

El sistema de producción continua es utilizado por empresas que elaboran determinados productos que no sufren modificaciones durante un largo periodo.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Características del sistema de producción continua

- Permite asegurar que los insumos se obtengan en la cantidad requerida y en el tiempo previsto.
- La producción: *permite planear que los materiales y la mano de obra involucrada se mantengan en lo mediano.*
- Las máquinas y herramientas se disponen de manera secuencial.
- La producción se realiza en grandes cantidades a largo plazo: *Permite disminuir los gastos y las inversiones en moldes, herramientas y dispositivos de producción dentro de un periodo.*
- Corrige medidas por defecto o problemas: *Verificación diaria del rendimiento de la producción.*

8.4. Selección del Sistema de Producción

Lo que determina el tipo de sistema de producción que utilizará la empresa, es el producto. Si el producto a elaborar depende del pedido del cliente, el sistema adoptado será la producción por encargo. Si hay una variedad de productos que entran y salen de producción, y que la empresa vende después de almacenarlos en existencias, el sistema adoptado será la producción en serie.

8.5. Productividad

La gestión de producción debe tener como objetivo ser eficiente y eficaz, es decir debe tener como fundamento la optimización de los recursos necesarios, logrando los mejores resultados. Este análisis implica o encierra el concepto de productividad, el que podemos definir como «la relación entre la producción obtenida durante un periodo de terminado y los recursos necesarios para realizarla».





Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _



Unidad 2 - Bloque 1
Actividad N° 7

A) Determinar que Sistema de Producción se elegiría, de acuerdo al Bien elaborado:

1) Empresa que se dedica a la fabricación de "Tabletas y Aerosoles contra los Mosquitos"

2) Empresa que se dedica a elaborar el "Concreto de Hormigón" que se utiliza para grandes obras.

B) Completar el cuadro:

Sistema de Producción

¿Qué es? _____

Clases de
Sistemas

Encargo: _____

Sistema Continuo: _____

Sistema en serie: _____

Características: _____



8.6. Técnicas de Gestión de la Producción

La gestión es una forma de alinear esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado. Las técnicas de gestión se han ido modificando para dar respuesta a la complejidad de los sistemas organizativos.

Existen **distintas técnicas de gestión** aplicadas a la producción, entre las cuales se encuentran.

- Sistemas justo a tiempo**
- Planificación de recursos de la empresa**
- Gestión de la cadena de suministro**

8.6.1. Justo a Tiempo

Es una técnica empleada en la gestión de producción cuyo objetivo fundamental es la eliminación de pérdidas que pueden ser partes rechazadas, niveles excesivos de inventario, manejo excesivo de materiales y tiempos de preparación y cambio muy prolongados.

El Justo a Tiempo más que un sistema de producción es un sistema de inventario, donde su meta consiste en eliminar todo desperdicio. Se considera desperdicio a todo lo que no se extienda más allá de lo mínimo en cuanto a recursos de materiales, máquinas y mano de obra requeridos para añadir un valor al producto en proceso.



Estas reducciones se logran por medio de métodos mejorados no sólo del control, sino también de programación de la producción.

Se eligen los proveedores preferentes para cada una de los insumos por conseguir. Se hacen acuerdos especiales para los pedidos pequeños. Estos pedidos se entregan en los momentos exactos en que los necesita el programa de producción del usuario y en cantidades suficientes para períodos cortos.



Es habitual que las entregas se realicen en forma diaria o semanal. Los proveedores se comprometen a entregar los pedidos de acuerdo a los niveles de calidad preestablecidos, con lo que se elimina la necesidad de que el comprador inspeccione las partidas que ingresan. El respeto por el tiempo de entrega es de suma importancia, ya que si llegan con demasiada anticipación, el comprador debe llevar un inventario por separado, pero si llegan demasiado tarde, las existencias pueden agotarse y detener la producción programada.



La producción de las piezas por fabricar se planifica de tal forma que se minimice el inventario de trabajo en proceso, así como las reservas de bienes terminados. Las normas del justo a tiempo obligan a los productores o fabricantes a solucionar los diseños o planes de producción, que antes se cubrían manteniendo existencias de reserva.



8.6.2. Planificación de los Recursos de la Empresa

Son sistemas de información gerenciales que integran y manejan muchas de las prácticas de los negocios asociados con las operaciones de producción y distribución de una empresa productora de bienes y o servicios.

Debemos destacar que no se trata de un simple programa de facturación, aunque muchas empresas integren únicamente esa parte.

Este sistema de información gerencial ayuda a entender mejor la actividad, estandarizar los procesos de negocios y definir mejores políticas. Ayudan a crear procesos más eficientes con lo que las empresas se pueden concentrar más en otros esfuerzos, como es el servir a sus clientes y maximizar los beneficios.



8.6.3. Gestión de la Cadena de Suministro

El sistema de la cadena de suministro es un conjunto de prácticas coordinadas a lo largo de la cadena que se inicia en la recepción de materias primas y finaliza en el cliente. Los productos son fabricados a partir del pedido y la necesidad del consumidor final, es decir lo que antes era producción en masa, ahora se transforma en una producción a pedido a gran escala, y sin intermediarios.


La complejidad de las operaciones hace imposible el control de la cadena de abastecimiento sin el uso de sistemas informáticos en cada uno de sus pasos que se integren entre sí para funcionar como un todo.



Se permite la reproducción, total o parcial, sin fines comerciales, su publicación, distribución o venta siempre que se cite el nombre de la editorial.



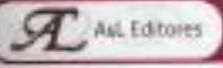
Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

 **Unidad 2 - Bloque 1**
Actividad N° 8

A) Unir con flechas los siguientes conceptos:

- ☞ 1) Es una técnica cuyo objetivo es la Eliminación de Pérdidas.
- ☞ 2) La información sustituye al Inventario
- ☞ 3) Permite agrupar esfuerzos en otros métodos
- ☞ 4) Integra todo lo inherente para la marcha del procedimiento de gestión
- ☞ 5) Son prácticas que se producen en la cadena de abastecimiento
- ☞ 6) El control de calidad es fundamental para una empresa

- ☞ Gestión de la Cadena de Suministros
- ☞ Planificación de los Recursos de la Empresa
- ☞ Justo a Tiempo

 **U2.B1 - Dificultades en términos de alcance de Propósitos y Vinculación con los Contextos** **71**



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

B) Responder el siguiente cuestionario

1) Explicar la Técnica Planificación de los Recursos de la Empresa

2) ¿Porqué se utiliza la programación de la Producción en Justo a Tiempo?

3) ¿Cuál es la importancia de la información en la técnica de Gestión de suministro?

4) Definir las distintas características de Justo a Tiempo


5) El sistema de inventario, ¿a qué sector corresponde?

8.7. Planificación de la Producción


La Planificación de producción es el procedimiento que consiste en el establecimiento de metas y medios necesarios para lograr la optimización de los recursos productivos.

La Planificación es un instrumento dentro de las organizaciones que refleja los cambios del entorno para el logro de sus objetivos.

Por regla general las organizaciones se apoyan en dos tipos de planes para administrarse, estos son: los planes estratégicos y los planes operativos.

 **Planes Estratégicos**

- Contienen detalles para poner en práctica acciones y lograr las metas generales de la organización.

 **Planes Operativos**

- Son diseñados para implantar los planes estratégicos, mediante las actividades diarias.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

8.8. Método de producción

El método de producción debe tener en cuenta las actividades a realizar, anticipar los problemas por resolver, priorizar sus soluciones, establecer recursos y responsabilidades, y diseñar medidas de seguimiento que permitan no sólo evaluar el avance, sino sobre todo volver a planear.

8.9. Registro de producción

El registro de producción consiste en observar el desarrollo del método de producción y las cantidades terminadas.

Control de un Proceso Productivo

- Llevar el control de un proceso productivo, determina establecer el procedimiento de la producción desde que las materias primas llegan a la empresa hasta que salen convertidas en productos elaborados.
- Definir una rutina de los pasos a realizar para señalar los recursos humanos y programar los horarios de trabajo.
- Dentro del área de producción se deben realizar diversos registros:
 - Registro de Operaciones:* Consiste en la inspección de los programas, cantidades y calidad de los productos.
 - Registro de Inventarios:* El objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes.
 - Registro de Producción:* Inspecciona que la producción continúe conforme al programa.
 - Registro de mantenimiento:* Consiste mantener los costos de mantenimiento, evitando los gastos.
 - Registro de Calidad:* Asegura calidad de los bienes.
 - Registro de calidad y cantidad:* Se determinará que los bienes producidos, estén disponibles en el momento adecuado.
 - Registro de tiempo y presupuestos:* Control de tiempo de mano de obra y maquinarias.



Unidad 2 - Bloque 1
Actividad N° 9

Analizar e interpretar la siguiente lectura, marcar los errores que existen, con respecto a los conceptos de Control de Producción y su Planificación.

“En una empresa que se dedica a la producción de artículos textiles, existen algunos problemas económicos y financieros que preocupan al dueño de la misma. Esto decidió al propietario a hablar con el Departamento de Ventas y Producción para conocer su opinión. Los responsables del Área de Ventas, creen que lo mejor para la empresa es vender en mayor cantidad, coincidiendo en esto el departamento de producción y cumpliendo con dicho objetivo, se lleva a cabo una venta muy importante (lo que implicaría un ingreso de recursos considerable), comprometiéndose con el cliente a realizar la entrega de mercaderías en una fecha determinada. Al no consultar con el Departamento de Producción, los responsables del sector ventas desconocían que, una de las máquinas necesarias para realizar el trabajo no se encontraba disponible, que su arreglo dependía de un repuesto que no se consigue en el país, por lo tanto la producción no podía comenzar en el momento planeado, tampoco se contaba con la materia prima de primera calidad necesaria para cumplir con el pedido, ni tampoco con el tiempo necesario para conocer el precio de la misma en el mercado. La mano de obra especializada permanecía en la planta a la espera de una definición”.

1) ¿A qué se dedica la empresa que está siendo analizada? ¿Qué problemas ocurría?

2) ¿Cuál era la consideración y postura del dueño de la empresa?

3) ¿Qué problemas sucedía en el Departamento de Producción?

4) ¿Cuáles eran las consecuencias de ese problema?

5) Describir una conclusión al respecto.



Unidad 2 - Bloque 1

Actividad N° 10

Describir la pregunta correcta, según la respuesta dada.

1) ¿ _____ ?
R: Son diseñados para implantar los planes estratégicos.

2) ¿ _____ ?
R: Estratégicos y operativos.

3) ¿ _____ ?
Debe permitir no solo evaluar el avance, sino también permitir volver a planear.

4) ¿ _____ ?
Se asegura que se utilicen estándares de calidad.

5) ¿ _____ ?
Implica tener un conocimiento completo del proceso productivo, desde que llega la materia prima, hasta que se convierten en productos terminados.

8.10.

Capacidad de producción

Quando la **capacidad de producción** de la empresa depende de las ventas, éstas implican una producción determinada que se podrá medir en unidades, horas de mano de obra.

Es importante en esta etapa planificar las operaciones del departamento de producción, flexibilizar la **capacidad productiva** de la empresa adaptándola al volumen de venta, relacionándola en forma directa con los costos de producción.

8.11.

Clasificación de los Costos de Producción

De acuerdo a la producción:

- Costos directos:** Son aquellos formados por la materia prima directa, más la mano de obra directa.
- Costos indirectos:** Son aquellos que no pueden ser individualizados por tratarse de materia prima y mano de obra indirecta. Por ejemplo seguros.

A

AsL Editores

U2.B1 - Dificultades en términos de alcance de Propósitos y Vinculación con los Contextos

75



De acuerdo a los gastos:

- Costos variables:** Son aquellos que aumentan o disminuyen en proporción a la producción. (Materia Prima, Mano de Obra).
- Costos fijos:** Son aquellos que no aumentan ni disminuyen aunque la producción sea mayor o menor.

De acuerdo al ejercicio económico:

- Costos corrientes:** aquellos que la empresa realiza durante el período de producción (jornales).
- Costos diferidos:** son erogaciones que la empresa efectúa en forma diferida al período de producción. (seguros, alquileres).

9. La importancia de la calidad en la Empresa Industrial

La agrupación de eficacia total posee como metas encontrar la aprobación de calidad como táctica para alcanzar ventajas competitivas, motivando la creación de tareas para mejoras de la calidad del producto, contando con Direcciones de Examen y así poder realizar la labor de debates de ventas.

El plan de calidad tiene como concepción un plan de ayuda de carácter económico, donde las subvenciones e inversiones del Estado y la búsqueda de aceptación en el sistema determinan la eficacia de la Empresa Industrial.

La Norma ISO (Organización Internacional de Normalización), tiene como objetivo controlar los factores administrativos, productivos y técnicos, analizando la calidad de los bienes, servicios y normas para la gestión de calidad y seguros, desarrollando la producción, las actividades post-venta e instalación de los mismos en las organizaciones.

Las Empresas Industriales son aquellas que convierten los bienes que se adquieren (Insumos y Materias Primas), por medio de los métodos de fabricación en Productos Elaborados.

Estas empresas tienen comprobadas diferencias con las Empresas Comerciales a saber:

Empresas Comerciales:

- Vende los bienes en el mismo estado que se los adquiere para su reventa.
- Los artículos adquiridos se los conoce como Mercaderías.
- Los bienes que se venden, se denominan "Mercaderías".
- Se realiza la registración en una Contabilidad General.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Empresas Industriales:

- Vende los bienes después de elaborarlos y transformarlos.
- Los artículos comprados se llaman "Materias Primas o Materiales".
- Los bienes que se venden se denominan Productos Elaborados o Terminados.
- Junto con la registración en la Contabilidad General, también deben realizar la Contabilidad de Costos.

Las Empresas Industriales poseen los siguientes elementos para producir sus bienes y servicios:

Elementos de una Empresa Industrial

Materias Primas:

Son los insumos principales que requieren las empresas industriales para fabricar sus productos.

Mano de Obra:

Es la actividad de obreros calificados que se necesitan para elaborar el producto.

Maquinarias y Equipos: Son las cosas muebles instrumentales que se utilizan para auxiliar el trabajo del Personal, para la fabricación de los productos.

Materiales o Materia Prima: Son los accesorios que compran las empresas industriales y que forman parte en la fabricación del producto que se elabora.

Muebles y Máquinas de Oficina:

Son los bienes que se necesitan para administrar este tipo de empresas.

Planta Industrial e Instalaciones:

Son los inmuebles donde se ubican la Industria Fabril con sus instalaciones de energía, motores, producción, etc.

Productos en Proceso de Elaboración:

Son los productos que aún no finalizarán su etapa de transformación.

Productos Elaborados o Terminados:

Son aquellos insumos elaborados por la empresa y se encuentran a disposición del público para su venta.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Las Empresas Industriales obtienen sus recursos para adquirir los bienes de producción, a través de los Capitales Fijos y Circulantes.

Los Capitales Fijos son aquellos que pertenecen a la empresa y son usados a lo largo de su vida útil, para la producción y administración.

Los Capitales Circulantes participan en el proceso de producción y ventas de los productos.



10. Fórmulas de Costo de Producción

Costo de producción total:

- + Materia Prima Directa.
- + Materia Prima Indirecta.
- + Mano de Obra Directa
- + Mano de Obra Indirecta.
- + Gastos de Fabricación.

Costo de producción unitario:

$$\frac{\text{Costo de Producción}}{\text{unidades producidas}}$$

Costo Directo:

- + Materia Prima Directa.
- + Mano de Obra Directa.

Costo Indirecto:

- + Materia Prima Indirecta.
- + Mano de Obra Indirecta.
- + Gastos de Explotación.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Costo Total de Ventas:

- + Costo de Producción.
- + Gastos de Ventas. (Gastos Comerciales, administrativos y financieros)

Precio Total de Ventas:

- + Costo de Producción.
- + Gastos de Ventas.
- + Beneficio

Precio de Venta Unitario:

Precio Total de Ventas: *unidades producidas*

Ganancia Bruta:

- Precio de Venta.
- Costo de Producción.

Ganancia Neta:

- Precio de Venta.
- Costo Total de Ventas.





Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _



Unidad 2 - Bloque 1
Actividad N° 11

Completar el Anagrama:

01. _ _ _ _ _ I _ _
02. _ _ _ _ _ N _ _ _ _
03. _ _ _ _ _ D _ _
04. _ _ _ U _ _ _
05. _ _ _ _ _ S _ _
06. _ _ _ T _ _ _ _ _
07. _ R _ _ _ _ _
08. _ _ _ I _ _ _ _ _
09. _ _ _ A _ _ _
10. _ L _ _ _
11. _ E _ _ _ _ _
12. _ S _ _ _

Referencias:

- 1) Son los artículos adquiridos en el mismo estado.
- 2) Cosa mueble instrumental que sirve para la fabricación de productos.
- 3) Sinónimo de Cualitativo; corresponde al plan de ayuda económica.
- 4) Las empresas industriales los adquieren para transformarlos en productos elaborados.
- 5) Son los bienes que finalizaron su etapa de transformación.
- 6) Sistema donde se registran las operaciones en las empresas comerciales.
- 7) Nombre de los bienes que están a la venta.
- 8) Es la identificación de la empresa, que vende los bienes después de transformarlos.
- 9) Dícese de los recursos que obtienen las empresas industriales para adquirir los bienes de producción.
- 10) Corresponde a la forma de calidad que tiene concepción en la ayuda económica.
- 11) Las empresas producen bienes y _____ para la venta.
- 12) Su identificación completa es: "Organización Internacional de Normalización"



Unidad 2 - Bloque 1

Actividad N° 12

Actividad A:

La empresa "Los Calvos" S.R.L. se dedica a la fabricación y venta de productos embutidos. los datos son los siguientes:

*Mano de Obra directa	\$ 340.000.-
*Mano de Obra Indirecta	\$ 80.000.-
*Materia Prima Directa	\$ 490.000.-
*Materia Prima Indirecta	\$ 70.000.-
*Gastos de fabricación/Explotación	\$ 90.000.-
*Unidades producidas y vendidas	\$ 120.000.-
*Gastos de comercialización	\$ 20.000.-
*Gastos Administrativos	\$ 40.000.-
*Gastos Financieros	\$ 9.000.-
*Utilidad que se desea obtener	30% sobre el costo de producción

Determinar

Costo Directo	
Costo Indirecto	
Costo de Producción (Unitario y Total)	
Costo Total de Ventas	
Precio de Venta Unitario	
Precio de Ventas Total	
Ganancia Bruta	
Ganancia Neta	

U2.B1 - Dificultades en términos de alcance de Propósitos y Vinculación con los Contextos

81



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Actividad B:

La empresa "Philips" S.A. se dedica a la fabricación y venta de televisores Led, los datos son los siguientes:

*Mano de Obra directa	\$ 460.000.-
*Mano de Obra Indirecta	\$ 80.000.-
*Materia Prima Directa	\$ 840.000.- *
*Materia Prima Indirecta	\$ 120.000.-
*Gastos de fabricación/Explotación	\$ 180.000.-
*Unidades producidas y vendidas	\$ 1.200.-
*Gastos Comerciales	\$ 28.000.-
*Gastos Administrativos	\$ 15.000.-
*Gastos Financieros	\$ 20.000.-
*Utilidad que se desea obtener	35% sobre el costo de producción

Determinar

Costo Directo	
Costo Indirecto	
Costo de Producción (Unitario y Total)	
Costo Total de Ventas	
Precio de Ventas (Unitario y Total)	
Ganancia Bruta	
Ganancia Neta	

82 Gestión Organizacional A.A. Editores



11. Problemas ambientales

Las dificultades ambientales están referidas a relaciones ocasionadas por tareas, procedimiento o conductas humanas, económicas, culturales, políticas y sociales, entre otros, que modifican el ambiente y provocan aspectos negativos sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente.

El Diseño Organizacional está basado en los métodos de la Teoría del Comportamiento (es una Disciplina que permite obtener información de diversas áreas que tienen como base el comportamiento como por ejemplo la Psicología, la Antropología, la Sociología y Ciencia Política), y analiza el ambiente de la organización.

La función del Diseño es mejorar la eficacia de la empresa a largo plazo, mediante actitudes constructivas en los procesos y estructura organizacional.



A partir de este enfoque organizacional, aparecen dos técnicas bien distinguidas, que permiten determinar la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo de las empresas, que son el Sistema Mecanicista y el Sistema Orgánico.



El Sistema Mecanicista tiene la finalidad de analizar las tareas y distribuir las actividades especializadas y separadas. Los objetivos de cada empleado y el sector de donde trabajan, ya deben estar definidos y establecidos con total precisión por parte de los gerentes, respetando los niveles de mando.

El Sistema Orgánico dictamina que todos los empleados deberían trabajar en grupo y no individualmente, aceptando las órdenes de un gerente para obtener información y asesoramiento organizacional, buscando las condiciones ambientales en transformación, para un mejor proceder de la empresa.

Los Problemas Ambientales pueden surgir si se tiene en cuenta la importancia de los ambientes estables y turbulentos.

Desde el punto de vista "Estable", cada individuo que trabaja en la organización, tiene la responsabilidad de realizar la misma actividad que los demás.

En cambio, si el punto de vista "Turbulento" es el predominador, los trabajos deberán redireccionarse en forma constante, para estar capacitado y preparado al mundo del mercado de ventas, considerado cambiante. Y así, las personas, podrían resolver y enfrentar las situaciones más competitivas.





Una de las famosas complicaciones ambientales, es la expulsión de sustancias perjudiciales cuando los productos llegan al final de su vida útil (ejemplo: Pilas), debiendo cumplimentar con las normas de reciclado y eliminación de baterías.

Surge en la sociedad un enorme desafío de dividir las políticas públicas y las preferencias ciudadanas, motivando un debate sostenible y en forma creciente, incorporando nuevos aportes de personas que tienen especial dedicación en la actividad científica, sector privado y sociedad civil organizada.



La totalidad de la comunidad está tomando conciencia sobre el perjuicio ecológico y climático. Entonces, se hace hincapié en beneficiar los medios ambientales, adecuando los recursos naturales a las agendas políticas, obteniendo de esta manera mayor relevancia a favor de la sociedad. Esta situación se establece por medio del sustento legal que afecta a las organizaciones.

12. Sinergia de las organizaciones



La sinergia es un sistema que es empleado para obtener una mayor productividad en todos los sectores de la organización. Tiene como finalidad "fortalecer en conjunto las energías de cada una de las personas que trabajan en un mismo lugar, multiplicando en forma progresiva, la fuerza de la totalidad del grupo", donde "El Todo es más que la suma de sus partes".

La sinergia organizacional se podría conceptualizar como la "cooperación en conjunto de las personas para obtener los objetivos organizacionales propuestos, logrando a través de la motivación, una Toma de decisiones objetiva tratando de reducir el tiempo en la ejecución de las actividades".

ción de las actividades".

Las organizaciones evolucionan de acuerdo a los cambios que se presentan en la producción y elaboración de los productos y/o servicios. El ordenamiento de su evolución se produce a través de los cambios o avances tecnológicos, sociales, culturales, etc., modificando la estructura organizacional y avanzando con la especialización e intercambio de las actividades económicas.

La División de Trabajo surge desde la especialización de los empleados en determinados sectores de la organización, obteniendo una mayor y mejor producción.

En las empresas, por más compleja que sea, se deben cumplir las funciones de cada uno de los sectores, trabajando en forma coordinada lograrán alcanzar los resultados deseados.





Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

Unidad 2 - Bloque 1
Actividad N° 13

Responder si es VERDADERO/FALSO, y justificar la incorrecta:

1) Las dificultades ambientales se refieren a relaciones efectuadas, sin modificar el ambiente.

VERDADERO

FALSO _____

2) La Teoría del Comportamiento es una Disciplina que obtiene información de la áreas del Comportamiento.

VERDADERO

FALSO _____

3) La Función del Diseño permite mejorar la eficacia de la Empresa a Corto Plazo.

VERDADERO

FALSO _____

4) El Sistema Mecanicista analiza las tareas especializadas y por separado.

VERDADERO

FALSO _____

5) El Sistema Orgánico dictamina que los empleados deben trabajar en forma individual.

VERDADERO

FALSO _____

6) Los problemas surgen si se tienen en cuenta los ambientes estables y turbulentos.

VERDADERO

FALSO _____

A.L. Editores U2.B1 - Dificultades en términos de alcance de Propósitos y Vinculación con los Contextos 85



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

7) El ambiente es Turbulento cuando todos los empleados deben saber el trabajo de los demás.

VERDADERO

FALSO

8) Complica el ambiente cuando finaliza la vida útil de los accesorios informáticos, despidiendo sustancias tóxicas.

VERDADERO

FALSO

9) La sinergia fortalece en conjunto las energías de todas las personas.

VERDADERO

FALSO

10) "El Todo es igual a la suma de sus partes".

VERDADERO

FALSO

11) La cooperación es la característica principal de la Sinergia.

VERDADERO

FALSO

12) En las empresas, por más compleja que sea, se deben cumplir las funciones de cada uno de los sectores.

VERDADERO

FALSO



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

• Gestión Financiera

• Primera Parte

UNIDAD

6

1. Conceptos Básicos de la Gestión Financiera

Las Finanzas se definen como el arte, ciencia de la administración del dinero, el medio para obtener fondos y los métodos para administrar y asignar estos fondos. Las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación del dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.

Las finanzas ofrecen a los administradores **dos áreas** posibles de desarrollo: **los Servicios Financieros y la Administración o gestión Financiera.**

Los Servicios Financieros, proporcionan asesoría y productos financieros, por ejemplo bancos, instituciones financieras (afines), personal, inversiones, bienes raíces y compañías aseguradoras.

La Gestión Financiera se refiere a las tareas que el administrador financiero desempeña en una empresa. Sus tareas varían desde la elaboración de un presupuesto, hasta el pronóstico financiero, el manejo de efectivo, la administración crediticia, el análisis de inversiones y la procuración de fondos.

El responsable financiero debe decidir que activos ha de comprar la empresa y cómo hay que financiar esta adquisición. Las decisiones de inversión en activos dependen de dos factores: **la tasa de retorno y el riesgo.**

Se entiende por tasa de retorno: al rendimiento o beneficio esperado de un proyecto, este se analiza teniendo en cuenta algunas variables como: las ventas potenciales, los gastos y beneficios esperados de la inversión.

En cuanto al **riesgo** es la incertidumbre a la que está expuesta la empresa respecto a los beneficios que pueda obtener.

1.1. Objetivos Fundamentales de la Gestión Financiera

- *Obtener el máximo beneficio (lucro)*
- *Disponer del efectivo necesario para hacer frente a los pagos. (liquidez)*

En definitiva el **administrador financiero** y su equipo de trabajo deberá balancear los ingresos y egresos de dinero de manera tal que no se presenten saldos inactivos que no generen ninguna utilidad a la empresa.

Para poder llevar a cabo estos objetivos el equipo del departamento financiero, contará con personal idóneo en conocimientos sobre gestión comercial, mercados de capitales, y técnicas financieras, para poder desarrollar las funciones de planificación y control financiero, y la obtención de los fondos.



1.2. La Gestión Financiera y el Riesgo



Dentro de los objetivos que persiguen las empresas, tal vez el primero que imaginamos es la obtención de beneficios. Esta búsqueda de beneficios no tiene como único objetivo que los socios los distribuyan entre sí, sino también que éstos le permitan lograr otros objetivos, como satisfacer necesidades de la comunidad (objetivo social).

La **función del asesor financiero**, será lograr «**maximizar los beneficios**» sin dejar de lado el **riesgo**.

El riesgo, está representado por la falta de estabilidad en ciertas variables como por ejemplo: en el sistema de cambios, en los tipos de interés, en los mercados, en la solvencia de los países, etc., lo que implica en definitiva, un mayor riesgo en el conjunto de las operaciones financieras y comerciales. Muchas empresas se han dado cuenta que esta inestabilidad puede causarles dificultades en cuanto al logro de sus objetivos y, en algunos casos, llevarlos a la quiebra.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.

2. La Definición del Perfil de Riesgo de una Organización

El primer y más importante paso que una empresa deberá dar para la gestión del riesgo, será la creación de un cuerpo de directivos que tendrá como tarea fundamental el estudiar e identificar seriamente las exposiciones al riesgo de los negocios a los cuales se aboca la empresa.

El siguiente paso consistirá en involucrar las distintas áreas funcionales de la empresa: planificación estratégica, compras, comercialización, finanzas, contabilidad, etc. Este grupo de trabajo tendrá como objetivo fundamental la comprensión de las situaciones de riesgo existentes en la organización, dónde se crean, cómo lo hacen, y de ser posible deberá cuantificarlas y predecirlas, analizando además si son recurrentes o surgen espontáneamente.

Por otro lado, además de los **riesgos internos**, también habrá que identificar los **riesgos externos** que afectan a la empresa y que generan otra serie de situaciones que deberán ser analizadas y cubiertas en alguna medida, a pesar que la empresa no puede controlarlas. Ejemplo: Situación económica y financiera del país, decisiones gubernamentales.

2.1. Cobertura de Riesgo

Toda empresa deberá **definir** los **niveles de tolerancia** de la cantidad de **riesgo** que está dispuesta a soportar. La **cobertura** del mismo deberá ser lo más **flexible** posible, lo que quiere decir que se debe vigilar el comportamiento del mercado y estar dispuestos a cubrir sus riesgos no más allá de lo necesario. La flexibilidad en la cobertura es fundamental debido a los cambios económicos a largo plazo producidos por las diferencias entre las políticas fiscales y monetarias entre los países. La **gestión del riesgo** puede ser utilizada positivamente para impulsar el crecimiento de una empresa o defensivamente para proteger sus beneficios y su participación en el mercado. En ese caso, si se gestiona adecuadamente, el riesgo tenderá a descender y si los movimientos de caja se estabilizan la empresa tendrá mejores resultados a largo plazo y se conseguirá un aumento del precio de mercado de la misma.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

N°1 • Unidad 6

1) Responder las siguientes preguntas de evaluación.

1- ¿A qué se denomina Gestión financiera?

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

2- ¿Por qué riesgo y beneficio son dos conceptos relacionados?

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

3- ¿Cuáles son los riesgos a los que se expone una empresa?

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

4- ¿De qué manera podría explicar la relación que existe entre los conceptos «lucro y liquidez»?

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

3. Funciones del Administrador Financiero

El administrador financiero tiene la responsabilidad de saber cómo **obtener dinero necesario para financiar las necesidades económicas** (de un capital determinado). No sólo deberá afrontar el problema de encontrar el momento oportuno para recaudar los fondos, sino que además necesitará **seleccionar el tipo de financiamiento más apropiado**.

En el momento en que se toma la decisión de financiamiento, el administrador financiero nunca estará seguro si escogió la mejor alternativa, por lo que en forma constante habrá de comparar consideraciones de financiamiento a corto plazo y a largo plazo respecto de la composición de los activos de la empresa y la disponibilidad de la misma de aceptar el riesgo.

4. Tipos y Fuentes de Financiamiento

Los diferentes **tipos de financiamiento** a los que una empresa puede recurrir para agilizar sus negocios, podemos clasificarlos en: **Corto, Mediano y Largo plazo**. Mientras que las fuentes, muchas veces resultan difíciles de clasificar, debido a la variedad de posibilidades que ofrece, no obstante se enunciarán algunas de ellas.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.





Corto plazo

Se trata del dinero que se obtiene, generalmente para financiar el activo circulante, durante un corto período de tiempo. La mayoría de las empresas pequeñas y medianas utilizan este tipo de financiamiento, tomando como alguna de las fuentes:

Compras a crédito

El crédito a corto plazo se encuentra representado por el fabricante o proveedor de bienes y servicios. Las cuentas por pagar a proveedores constituyen una fuente natural de fondos, que habrán de incrementarse a medida que el negocio crezca.

El crédito de proveedores normalmente se concede por un plazo de 30 a 60 días. Una importante variable en la determinación del período de pago es la posible existencia de un descuento por pronto pago.

Este tipo de préstamo será devuelto por la empresa en la medida que realice las cobranzas de sus ventas. Por lo tanto es conveniente que el administrador financiero no abuse de esta modalidad, si no tiene un conocimiento preciso de las potenciales ventas y del porcentaje de cobro de las mismas.

Crédito bancario

De acuerdo a distintas necesidades temporarias de las empresas, los bancos podrán proporcionar fondos para financiar la expansión de líneas de productos o pagos a proveedores. En este caso se trataría de adelantos en cuenta corriente o giros en descubierto.

Financiamiento mediante papel comercial (comercial paper)

El papel comercial representa a corto plazo títulos o documentos cuya garantía se apoya en la solvencia de la firma emisora (esto queda restringido para empresas de primera línea, que generen confianza al mercado tomador).

Mediano plazo

Los recursos en este caso se obtienen por un plazo superior al anterior, donde normalmente se fijan cuotas y se determinan los plazos en que habrá de devolverse el capital más los intereses. Por lo tanto las fuentes (entidad financiera o bancos) exigirán una serie de condicionamientos para otorgarlos. Éstos son utilizados por pequeñas y medianas empresas, las que tendrán que presentar balances y un nivel de organización que acredite claridad y transparencia.

Financiamiento con garantías reales.

Los bienes que se aceptan como garantía son generalmente, inmuebles, títulos o valores, en algunos casos se solicita un aval, donde aparece un fiador en caso que la empresa no pague.

Financiamiento mediante inventarios

Con el fin de adquirir fondos podemos obtener préstamos colocando como garantía los inventarios. La posibilidad de obtención dependerá en buena parte de la naturaleza de los bienes dados en garantía. Las materias primas y los productos terminados son los que proporcionan la mejor garantía en tanto que los productos en proceso tan sólo podrán permitir el otorgamiento de préstamos con un porcentaje menor. Este tipo de financiación también puede existir en el corto plazo.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.



Largo plazo

Se puede decir que el financiamiento a largo plazo es aquel cuya devolución se realizará después de los cinco años, aunque dependerá de la modalidad de cada empresa y de las circunstancias que atraviese cada país.

En la mayoría de los casos la financiación a largo plazo se utiliza para financiar activos fijos, activos circulantes permanentes y activos circulantes temporales. De manera tal que las garantías necesarias para alcanzar este tipo de crédito se basarán fundamentalmente en la solidez, trayectoria y tamaño de la empresa.

Mercado de capitales

En ellos se negocian valores emitidos por las sociedades anónimas, denominados obligaciones negociables. Estos valores generalmente se localizan dentro de la sección del pasivo a largo plazo.

4.1. Fuentes de Financiamiento

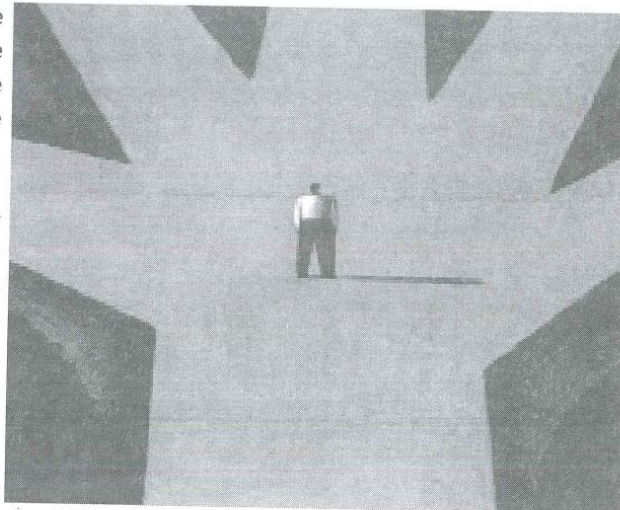
Financiamiento mediante la venta de acciones comunes y acciones preferentes: La posesión de acciones comunes lleva involucrado tres derechos o privilegios básicos: el primero, es que el accionista común tiene derecho residual sobre las utilidades, en segundo, es que el accionista tiene el derecho de votar; el tercero es el derecho que tienen los accionistas a comprar nuevas acciones, este privilegio se amplía mediante un procedimiento llamado oferta de derechos.

Política de dividendos y Utilidades retenidas: Muchas empresas en la actualidad están ofreciendo a los accionistas la opción de reinvertir los dividendos en efectivo en las acciones comunes de la compañía.

4.2. Otras Fuentes de Financiación

Como vimos anteriormente de las distintas variedades que existen en cuanto a las fuentes de financiación, no debemos dejar de analizar la **financiación propia**.

Esta consiste en utilizar de manera productiva dinero inmovilizado, como por ejemplo las reservas que se encuentran dentro del patrimonio neto de la empresa, o recurrir a préstamos personales garantizados con bienes propios, o bien acudir a otras empresas que estén dispuestas a invertir.





ACTIVIDAD INTEGRADORA

N°2 • Unidad 6

1) Formular las preguntas adecuadas a las respuestas dadas

1- ¿.....?

Para tal motivo deberá contar con personal idóneo en gestión comercial, en mercado de capitales y en técnicas financieras.

2- ¿.....?

Consiste en las tareas que el administrador financiero desempeña en una empresa.

3- ¿.....?

Consiste en utilizar de manera productiva el dinero inmovilizado en la empresa o recurrirá préstamos personales garantizados con bienes propios.

4- ¿.....?

Se denomina así al rendimiento o beneficio esperado de un proyecto.

5- ¿.....?

Es el tipo de financiamiento que consiste en la obtención de dinero para financiar activos circulantes.

2) Elegir la respuesta correcta y justificar en cada caso.

a) Obtener un crédito a corto plazo implica:

- La existencia de saldo deudor en la cuenta "deudores por ventas".
- La existencia de saldo acreedor en la cuenta "proveedores".
- La existencia de saldo acreedor en la cuenta Banco x c/c.
- La existencia de saldo deudor en la cuenta Banco x c/c.

b) El financiamiento a mediano plazo:

- Es accesible a cualquier tipo de empresa.
- Es accesible sólo a las medianas empresas.
- Es accesible a empresas que acrediten solvencia.

c) El financiamiento a largo plazo:

- Se utiliza para financiar compras de bienes de uso.
- Se utiliza para financiar ampliación de la planta.
- Se utiliza para financiar ambas cosas.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.



1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

• Gestión Financiera

UNIDAD 7

• Segunda Parte

1. Presupuestos

Concepto

El planeamiento o **proyección financiera** se realiza por medio de los **presupuestos**, que pueden ser de diferentes formas y tener distintas finalidades.

Definimos presupuesto como «un plan de acción, expresado en valores y términos financieros, que deberá cumplirse en un determinado tiempo y bajo ciertas pautas previstas».

1.1. Objetivos de los Presupuestos

Al realizar un **presupuesto** la empresa tiene como objetivo **pronosticar** lo que será el **desenvolvimiento** de la **empresa**, dejando la posibilidad de modificarlo, por lo tanto el presupuesto, no sólo cumple la función de **planear**, sino también la de **coordinar** y **controlar**.

- **Planear:** El presupuesto no sólo controla gastos, sino que también planifica, pues se origina en un plan, continúa con una valuación monetaria y culmina con un sistema de información.
- **Coordinar:** El presupuesto permite coordinar los recursos humanos y materiales. Siguiendo la marcha del plan y el valor monetario se llega a saber la forma en que se concretan los planes.
- **Controlar:** El conjunto de datos expuestos en el presupuesto puede servir para conocer el pasado, observar tendencias, realizar pronósticos y anticiparse al futuro. A estas acciones se las denomina control presupuestario.

De acuerdo a los objetivos expuestos, surge que las finalidades de los presupuestos son:

- **Planear los resultados de la organización en dinero y volúmenes.**
- **Controlar el manejo de los ingresos y egresos de la empresa.**
- **Coordinar y relacionar las actividades de la organización.**
- **Lograr los resultados de las operaciones periódicas.**



1.2. Clasificación de los Presupuestos

SEGÚN LA FLEXIBILIDAD

- **Rígidos:** Son aquellos que se elaboran para un único nivel de actividad y no permiten realizar ajustes necesarios por la variación que ocurre en la realidad. Dejan de lado el entorno de la empresa (económico, político, cultural etc.)
- **Flexibles:** Son los que se elaboran para diferentes niveles de actividad y se pueden adaptar a las circunstancias cambiantes del entorno. Son de gran aceptación en el campo de la presupuestación moderna. Son dinámicos, adaptativos, pero complicados y costosos.

SEGÚN EL PERÍODO DE TIEMPO

- **A corto plazo:** Son los que se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año. Este sistema se adapta a los países con economías inflacionarias.
- **A largo plazo:** Este tipo de presupuestos corresponden a los planes de desarrollo que, generalmente, adoptan los estados y grandes empresas.

SEGÚN EL CAMPO DE APLICACIÓN EN LA EMPRESA

De operación: Se expondrá en los mismos una planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un estado de ganancias y pérdidas. Entre estos presupuestos se pueden destacar: los de ventas, de producción, de compras, entre otros.

Financieros: Se incluirá en estos los rubros y o partidas que incidan el balance. Existen dos tipos:

- 1) **De caja o tesorería:** que tienen en cuenta las estimaciones previstas de fondos disponibles en caja, bancos y valores de fácil realización. Son también denominados de flujo de fondos pues se utiliza para prever los recursos monetarios que la organización necesita para desarrollar sus actividades.
- 2) **De capital o erogaciones capitalizables:** que tienen a su cargo el control de todas las inversiones en activos fijos, por lo que permite evaluar diferentes alternativas de inversión y el monto de recursos financieros que se requieren para llevarlas a cabo.



1.3. Elaboración de un Presupuesto

Generalmente la responsabilidad de la elaboración recae sobre una persona o sobre un comité presupuestario. El comité está formado por un grupo de personas que discuten sobre las diferencias que pueden surgir de las estimaciones previamente realizadas.

Las **pautas para la confección de un presupuesto son:**

- 1 Realizar pronósticos y rever las estructuras de los diversos planes de control, costos y canales de información.
- 2 Confeccionar un manual que indique tareas, funciones y deberes de todos los que participen e intervengan en lo referente a la elaboración de presupuestos, como así también el material necesario que se utilice para su confección.
- 3 Realizar un presupuesto maestro que guíe la actividad en el período y sirva de modelo al cual se ajuste la gestión.
- 4 Tener participación activa de los niveles ejecutivos, quienes son los encargados directos de analizar y evaluar las condiciones en que se desarrolla la actividad solicitada.
- 5 Hacer partícipe de las técnicas de presupuestación que se utilicen a todo el personal que intervenga en su confección.
- 6 Analizar los posibles desvíos que se produzcan para el logro de acciones correctivas.
- 7 Hacer conocer las ventajas que implica la utilización de presupuestos y los controles presupuestarios.
- 8 Realizar un adecuado control presupuestario.
- 9 Abarcar un espacio en el tiempo del período presupuestario tal que permita observar todas las alternativas o variantes posibles.

1.4. Motivos por los Cuales Puede Fracasarse un Presupuesto

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y cuadros demostrativos del momento, sin tener en cuenta los antecedentes y las causas que originaron los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad administrativa de cada área de la organización, por lo que sus responsables no comprenden su papel en el logro de las metas.
- Cuando no existe una adecuada coordinación entre los diversos niveles jerárquicos de la organización.
- Cuando no hay buen nivel de comunicación y en consecuencia, se producen acciones que perturban o impiden el aporte de los que colaboran para el logro de las metas presupuestadas.
- Cuando no existe un sistema de información contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando no se producen controles efectivos respecto de la presupuestación.
- Cuando no se siguen las políticas preestablecidas por la organización.

Para **impedir** que se produzca alguna de las razones que llevan al **fracaso** del presupuesto, la gerencia debe organizar eficazmente los **recursos financieros** con que cuenta, establecer **bases** de operación **sólidas** y contar con elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo que cada departamento tiene para el logro de las metas fijadas por la alta dirección, y a la vez debe precisar los recursos necesarios que se le asignarán a cada sección o dependencia con el fin de que ayuden directa o indirectamente a la concreción del plan de operaciones.



1.5. Presupuesto de Caja

Independientemente del presupuesto general, deben existir presupuestos parciales a corto plazo, que permiten mes a mes conocer por anticipado las circunstancias del departamento financiero (tesorería).

El **presupuesto de caja** resulta de valiosa importancia para la empresa y fundamentalmente para el departamento financiero. Este presupuesto **permite conocer y planear los faltantes de caja** (buscando financiamiento a corto plazo) **y los excedentes** (seleccionando inversiones rentables).

Un elemento fundamental al analizar el presupuesto de caja, se encuentra en los presupuestos operacionales antes mencionados, por ejemplo el presupuesto de ventas (permite estimar los ingresos de caja), el presupuesto de producción y compras (permite estimar los desembolsos de caja), entre otros.

El presupuesto de caja **comprende:**

Entradas: Ingresos de efectivo en un período de tiempo cualquiera, podemos mencionar: llas ventas al contado, el cobro de ventas a crédito o cuentas pendientes.

Salidas: Incluyen todas aquellos desembolsos de efectivo, en cualquier período de tiempo. Entre los motivos se encuentran: las compras en efectivo, cancelación de pasivos, pago de sueldos y jornales, impuestos, alquileres, etc.

Saldo final: El importe neto de efectivo se calcula por cada mes, deduciendo del total de las entradas de efectivo, las salidas de dinero. Luego se agrega el saldo inicial en caja al importe neto de efectivo, obteniendo así el saldo final de caja en cada mes. Y por último, cualquier financiamiento necesario para mantener un saldo mínimo predeterminado de caja debe agregarse al saldo final en caja para hallar un saldo final de caja con financiamiento.

Ejemplo de Presupuesto de Caja

Datos: La empresa el Sol dedicada a la producción o venta de artículos de librería prepara su presupuesto de caja para los meses de febrero, marzo y abril. Las ventas se estiman para febrero \$19.000, \$35.000 para marzo, y \$33.000 para abril.

El 60% de las mismas se realizarán al contado, el 20% en cuenta corriente a 30 días y el restante 20% con créditos documentados a 30 días.

Se estiman cobros en concepto de intereses por \$ 80, \$ 120 y \$ 240.

Las compras proyectadas representan el 40% de las ventas, el 10% se paga al contado y el 90% se paga en el mes siguiente.





Los gastos de alquiler representan \$ 2.000 por mes, la carga por mano de obra directa e indirecta \$2000, \$ 3.800 y \$ 2.600 para febrero, marzo y abril respectivamente, los impuestos representan el 10% de las ventas y los gastos fijos \$4.000 por mes.

En enero el saldo final de caja fue de \$ 2.000 y se estima tener durante los meses siguientes un saldo mínimo de caja de \$ 12.000. El costo de financiación representa el 2,5% mensual.

Entonces, según los datos expuestos, el presupuesto sería el siguiente:

Concepto	Febrero	Marzo	Abril	Total
Total Ventas Estimadas	19.000	35.000	33.000	87.000
Ventas al contado (60%)	11.400	21.000	19.800	52.200
Ventas en c/c (20%)	_____	3.800	7.000	10.800
Ventas Doc.(20%)	_____	3.800	7.000	10.800
Otros Ingresos	80	120	140	340
Total Entradas	11.480	28.720	33.940	74.140
Compras 40% s/ Ventas	7.600	14.000	13.200	34.800
10 % Contado	760	1.400	1.320	3.480
1 Mes 90%	_____	6.840	12.600	19.440
Mano de obra directa e indirecta	2.000	3.800	2.600	8.400
Impuestos	1.900	3.500	3.300	8.700
Gastos Fijos	4.000	4.000	4.000	12.000
Alquiler	2.000	2.000	2.000	6.000
Total de Salidas	10.660	21.540	25.820	58.020
Saldo Neto en Efectivo	820	7.180	8.120	16.120
Mas Sdo. Inicial en caja	2.000	2.820	10.000	14.820
Saldo Final de Efv.	2.820	10.000	18.120	30.940
Mas Financiamiento	_____	2.000	_____	2.000
Costo Financiamiento	_____	_____	- 50	- 50
Saldo Final con Financiamiento	2.820	12.000	18.070	32.890

tos reservados.

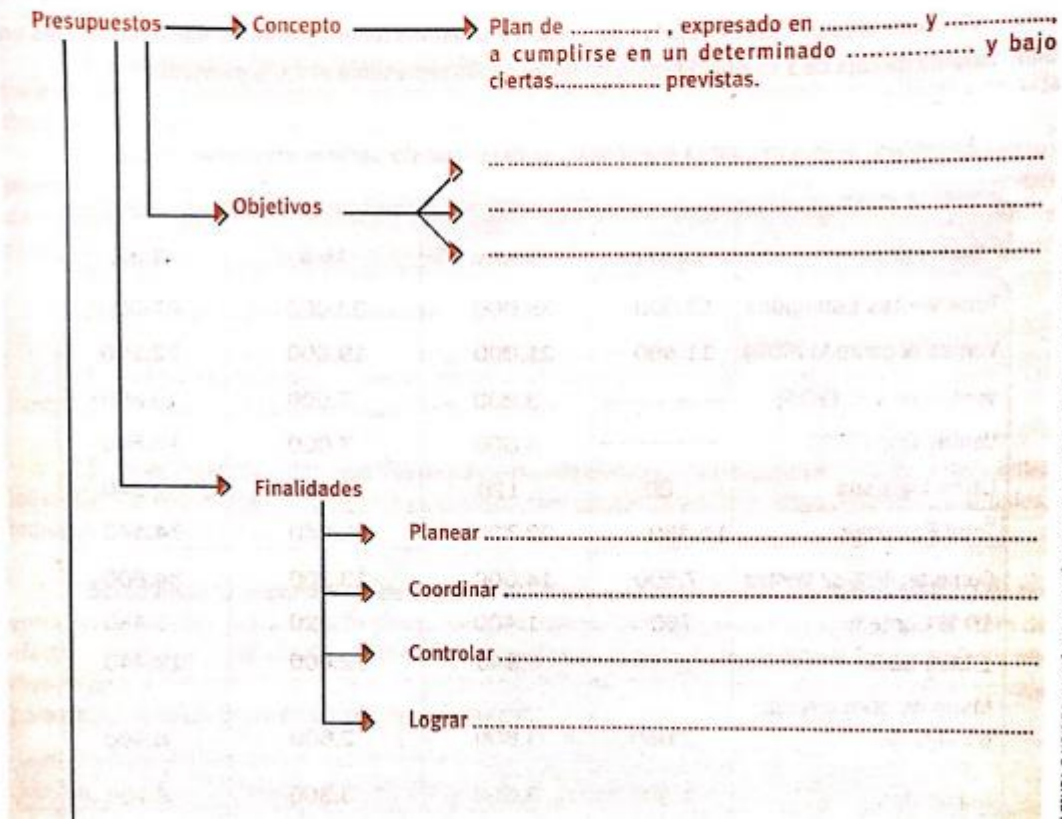
Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 de derechos



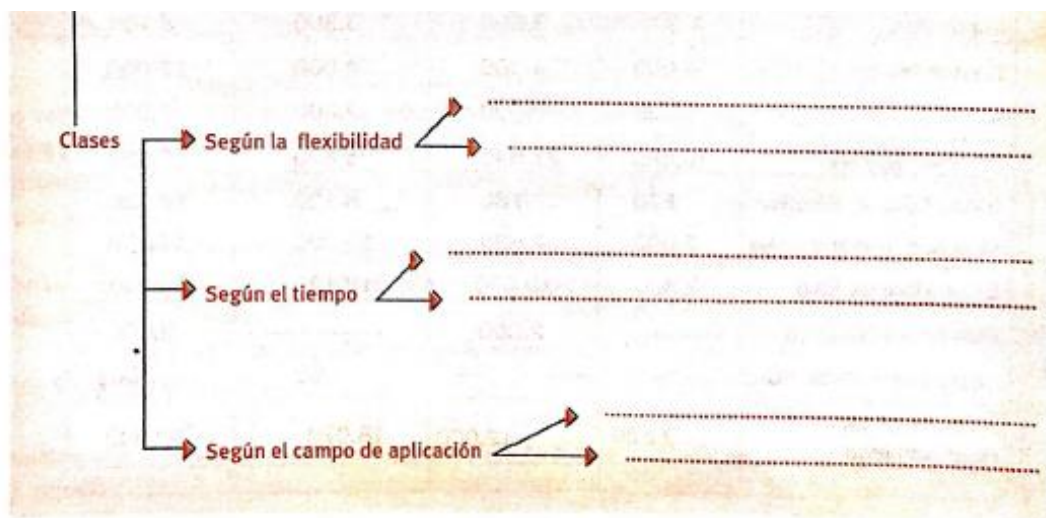
● ACTIVIDAD INTEGRADORA

N°1 - Unidad 7

1) Completar los espacios en blanco en el siguiente cuadro:



Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta.



Inta según ley 11.723 derechos reservados.



Apellido y Nombre: _____ Curso: 5to Div.: _

2) Determinar si las siguientes afirmaciones son Verdaderas o Falsas. Justificar.

a) El hecho de no seguir políticas preestablecidas por la organización puede ser causal de fracaso de un presupuesto.

VERDADERO

FALSO

b) No es necesaria la participación de los niveles ejecutivos para la confección de presupuestos.

VERDADERO

FALSO

c) Los presupuestos a corto plazo corresponden a planes de desarrollo adaptados por grandes empresas.

VERDADERO

FALSO

d) Los presupuestos rígidos no permiten realizar ajustes acordes con la realidad.

VERDADERO

FALSO

e) Los presupuestos de capital permiten controlar las inversiones en activos fijos.

VERDADERO

FALSO

3) Formular las preguntas adecuadas a las respuestas dadas.

1.-¿.....?
 Pronosticar, planear controlar el desenvolvimiento de la empresa.

2.-¿.....?
 Resulta conveniente utilizar presupuestos flexibles, ya que éstos se pueden adaptar a las distintas circunstancias que ocurran en el entorno donde se desenvuelve la empresa.

3.-¿.....?
 Puede realizarlo una persona o un grupo, éstos discutirán previamente sobre los desvíos que se pueden producir, teniendo en cuenta los pronósticos realizados.

4.-¿.....?
 Porque allí se establecen las tareas, funciones y deberes de todo el personal, que luego trabajará en la confección del presupuesto.

5.-¿.....?
 No, no se puede elaborar un presupuesto atendiendo solamente cifras o estados contables, sin tener en cuenta las causas que generaron esas cifras.

Se prohíbe la reproducción, total o parcial, así como también su publicación, distribución o venta según ley 11.723 derechos reservados.



ACTIVIDAD INTEGRADORA

N°2 • Unidad 7

1) Elaborar el presupuesto de caja, según los siguientes datos:

La empresa «La Luna» dedicada a la producción de ropa para niños prepara su presupuesto de caja para los meses de mayo, junio y julio. Las ventas se estiman en \$25.000, \$27.000, y \$32.000 respectivamente. El 40% de las mismas se realizarán al contado, el 40% en cuenta corriente a 30 días y el restante 20% con créditos documentados a 60 días. Se estiman cobros en concepto de intereses del 2% mensual sobre los créditos documentados. Las compras proyectadas representan el 70% de las ventas, el 20% se paga al contado, el 80% se paga en el mes siguiente. Los gastos de alquiler representan \$ 2.000 por mes, los sueldos y jornales ascienden a \$2200, \$ 2.800 y \$ 3.100 para mayo, junio y julio respectivamente, los impuestos representan el 15% de las ventas y los gastos fijos \$3300 por mes. El saldo inicial de caja en mayo es de \$ 1.800 y se estima tener durante los meses siguientes un saldo mínimo de caja de \$ 3.000. El costo de financiación representa el 2% mensual.

Concepto				Total
Total Entradas				
Total de Salidas				
Saldo Final de Efv.				
Saldo Final con Financiamiento				



Bibliografía:

- Material elaborado y compilado por: Gabriela K. Eusebio - Prof. en Informática y Administración, Especialista en Educación y Nuevas Tecnologías (FLACSO).
- CHIAVENATO, I. "Administración de Recursos Humanos" McGraw-Hill Interamericana
- ANGRISANI, R., MEDINA Y OTROS. "Tecnología de Gestión". A & L editores. Buenos Aires. Argentina
- <http://revistamakingof.blogspot.com/2012/09/el-empleo-cortometraje-que-remueveve.html>
- <https://www.youtube.com/watch?v=7xt2Tvq9O6w&t=19s>
- Temple, Inés – Usted, SA ®: empleabilidad y marketing personal – 1ed – Ciudad de Buenos Aires – Paidós, 2017
- Mujica, Julio – ¿Qué son las Habilidades Blandas y cómo se aprenden? Revista de divulgación Habilidades Blandas N° 1, enero 2015
- Revista "El Factor Humano" - Habilidades Duras o Blandas: ¿Qué buscan las empresas? – México <https://factorcapitalhumano.com/mundo-del-trabajo/habilidades-duras-o-blandas-que-buscan-las-empresas/2018/08/>
- Observatorio Laboral: Información estadística para el futuro académico y Laboral en México: https://www.observatoriolaboral.gob.mx/static/estudios-publicaciones/infog_habilidades_trabajo.html
- Universia Argentina – Habilidades Blandas: qué son y por qué es importante desarrollarlas. Mayo 2015
- Universia Argentina - Cómo prepararte para tu búsqueda laboral: ¿Cuáles son las habilidades que buscan los reclutadores? <https://noticias.universia.com.ar/actualidad/noticia/2015/03/13/1121446/7-habilidades-buscan-empleadores.html>

Contacto Docentes Administración III – 5to Año

T.M. 5to. 1ra	Profesora: Gareis, Guadalupe	guadalupe_gareis@hotmail.com
T.M. 5to. 2da	Profesora: Centurión, Ángeles	centurionangeles@gmail.com
T.M. 5to. 3ra	Profesora: Centurión: Ángeles	cenutrionangeles@gmail.com
T.M. 5to. 4ta	Profesora: Centurión, Ángeles	centurionangeles@gmail.com
T.M. 5to. 5ta	Profesora: Centurión, Ángeles	centurionangeles@gmail.com
T.N. 5to. 1ra.	Profesora: Langsam, Mariana	marilangsam@gmail.com
T.N. 5to. 2da	Profesora: Langsam, Mariana	marilangsam@gmail.com
T.N. 5to. 3ra	Profesor: Aguilera, Fabián	Fabian.aguilera156@gmail.com