

Mario Antonio Escobar Cárcamo

Manual de Capacitación Para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Respecto a los Pasos del Proceso Administrativo.

Asesora: Licda. Aída Escobar Pleítez



**Universidad De San Carlos De Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Departamento de Pedagogía y Ciencias
De La Educación**

Guatemala noviembre del 2,001

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

DL

07

T(1558)

Este informe fue presentado por el autor como trabajo del Ejercicio Profesional Supervisado (EPS), requisito previo a su graduación de licenciado en Pedagogía y Administración Educativa.

Guatemala, Noviembre del 2,001.

Indice

Tema	No. Página
Introducción	4
Capítulo I	
2.- Diagnóstico	6
2.1 Técnica utilizada para el diagnóstico	6
2.2 Análisis del problema	7
2.3 Selección del problema	7
2.4 Análisis de Viabilidad	7
Capítulo II	
3.- Perfil del proyecto	9
3.1 Aspectos generales	9
3.1.1 Nombre del proyecto	9
3.1.2 Localización	9
3.1.3 Unidad ejecutora	9
3.2 Justificación	9
3.3 Objetivos	10
3.3.1 Metas	10
3.4 Recursos	10
3.4.1 Recursos humanos	10
3.4.2 Recursos materiales	10
3.5 Financiamiento	10
3.6 Cronograma	11
3.6.1 Gráfica de Gantt	12
Capítulo III	
4.- Proceso de ejecución	13
4.1 Actividades	13
4.1.1 Cronograma de ejecución	13
4.2 Manual de Capacitación para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Sobre Los Pasos del Proceso Administrativo	14

Capítulo IV

5.-	Proceso de evaluación	40
5.1	Evaluación del diagnóstico	40
5.2	Evaluación de la ejecución	40
5.3	Evaluación final	40
6.-	Conclusiones	41
7.-	Recomendaciones	42
8.	Bibliografía	43
9.-	Anexos	44
9.1	Análisis FODA	45
9.2	Selección del proyecto	46
9.3	Tarjeta de registro	47
9.4	Control de Asistencia	48
9.5	Informe final del curso	49
9.6	Informe final del modulo	53
9.7	Cuadro de calificaciones	56
9.8	Modelo de encuesta al Jefe del Departamento de Capacitación	57
9.9	Modelo de encuesta al personal de la Empresa Portuaria Quetzal	58

Introducción

La Universidad de San Carlos de Guatemala, por medio de la Facultad de Humanidades y el Departamento de Pedagogía, creó la carrera de licenciatura en Pedagogía y Administración Educativa. Previo a optar al título indicado el estudiante tiene la obligación de efectuar su Ejercicio Profesional Supervisado (EPS) el cuál consta de tres etapas: el diagnóstico, el perfil del proyecto y la ejecución.

El Ejercicio Profesional Supervisado se realizó en el Departamento de Capacitación de la Empresa Portuaria Quetzal y de acuerdo con el diagnóstico de la realidad vigente que se efectuó se detectaron, entre otros, problemas tales como. la falta de capacitación de los Jefes de Sección sobre las funciones o los pasos del proceso administrativo, la falta de capacitación de los Jefes de Departamento sobre la administración del Recurso Humano y la falta de personal de oficina que permita el desarrollo normal de las actividades administrativas del Departamento de Capacitación. Esta problemática tiene sus raíces en la Gerencia General de la administración pasada de la Empresa Portuaria y sus opciones de solución corresponden a la Gerencia General de la administración actual, la cuál debe brindar apertura al proceso de capacitación, considerando que el elemento humano es el factor más importante en la organización de toda empresa.

La elaboración de un manual basado en los pasos del proceso administrativo, con su respectiva capacitación, contribuirá para que los empleados, que dentro de la estructura organizacional de la Empresa Portuaria Quetzal, ocupen cargos de Jefes de Sección, administren de mejor forma los recursos materiales y humanos asignados a las diferentes secciones de dicha empresa.

Con la idea de que la capacitación, en esta empresa, esté sustentada por bases sólidas, este trabajo se inicia con la capacitación de los Jefes de Sección.

Interesa la capacitación de los Jefes de Sección en cuanto a los pasos del proceso administrativo y esto sólo puede lograrse a través de una buena capacitación. Es por ello que el proyecto surgido del diagnóstico realizado en el Departamento de Capacitación, se ejecutó con la seguridad que contribuirá en el desarrollo de las actividades de todas las personas que ocupen cargos de Jefes de Sección.

Con el presente informe, se pretende que los futuros Jefes de Sección y los que ya ocupan dicho cargo, cuenten con una herramienta que les facilite el desarrollo de sus actividades en las diferentes secciones que la estructura organizacional de la Empresa Portuaria Quetzal posee.

El trabajo comprende cuatro capítulos, los cuáles dan a conocer las principales características del proyecto: el diagnóstico, la ejecución y finalmente la evaluación.

En el capítulo I, se hacen consideraciones acerca del **diagnóstico**: técnica utilizada, análisis del problema, selección del problema y análisis de viabilidad del mismo.

El capítulo II, se refiere al **perfil del proyecto**, aquí se incluye: aspectos generales, título del proyecto, localización, unidad ejecutora, justificación, objetivos, metas, recursos, financiamiento, cronograma de actividades y la gráfica de Gantt.

El capítulo III, se relaciona al **proceso de ejecución**, se detallan: las actividades, el cronograma de ejecución y el producto del diagnóstico: Manual de Capacitación para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Respecto a los Pasos del Proceso Administrativo.

En el capítulo IV, se detalla el **proceso de evaluación**; que incluye: la evaluación del diagnóstico, de la ejecución, la evaluación final, conclusiones, recomendaciones y la bibliografía consultada durante el proceso.

Finalmente se agregan anexos, en los cuales se encuentra material utilizado en la realización del proyecto.

CAPITULO I

2.- Diagnóstico

La Empresa Portuaria Quetzal fue creada como una unidad estatal, descentralizada y autónoma, con personalidad jurídica propia y capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones. (Decreto Ley 100-85)

Y en sesión de Junta Directiva celebrada el veinticuatro de enero de mil novecientos noventicinco aprobó por unanimidad según consta en el acta número cero cuatro guión noventicinco (04-95) de esa fecha el Plan Estratégico de Desarrollo del Recurso Humano de la Empresa Portuaria Quetzal.

Fue precisamente este plan el que vino a dar vida al Departamento de Capacitación el que fue creado para la prestación de servicios encaminados sostener y/o elevar los índices de rendimiento del recurso humano que labora para la Empresa Portuaria Quetzal.

El Departamento de Capacitación de la Empresa Portuaria Quetzal, es una institución de servicios ubicada geográficamente a noventa y ocho kilómetros de la capital de Guatemala en el kilómetro ciento once jurisdicción del Puerto de San José, Escuintla.

Institucionalmente esta ubicado en el Organismo Ejecutivo a través del Ministerio de Comunicaciones, Transporte y Obras Públicas. (Ley Orgánica Art. 1º.)

2.1.- Técnica Utilizada para el diagnóstico

La técnica utilizada en el diagnóstico para detectar los problemas existentes en el Departamento de Capacitación de la Empresa Portuaria Quetzal fue la técnica de análisis FODA. La cuál consiste en el análisis de factores internos como: las fortalezas y debilidades, y factores externos como: las oportunidades y amenazas.

Conociendo que los mejores resultados se logran, cuando los responsables del logro de objetivos, pueden participar en el establecimientos de los mismos se integró el equipo de analisis FODA con el jefe del Departamento de Capacitación, el programador de cursos, tres instructores del mismo; dentro de los tres instructores se encontraba una persona con cargo de Jefe se Sección.

La técnica se aplicó teniendo como base la observación, la encuesta realizada a usuarios internos del Departamento de Capacitación y la entrevista que se hizo al jefe del departamento.

Los primeros aspectos que se analizaron fueron los positivos (fortalezas y oportunidades) luego se dió paso al análisis de los aspectos negativos (debilidades y amenazas). (ver cuadro FODA en anexos).

2.2.- Análisis del problema

A pesar que desde enero de 1,995 existe un Plan Estratégico de Desarrollo del Recurso Humano en la Empresa Portuaria Quetzal, el Departamento de Capacitación no ha logrado cumplir con su misión (capacitar a los trabajadores de la Empresa Portuaria Quetzal, provocar cambios de actitudes y elevar el nivel de conocimientos para perfeccionar el desarrollo del mismo en el puesto de trabajo) por que fué el departamento más afectado por las políticas gubernamentales de la administración pasada.

Es por ello que seis años después de su creación el diagnóstico reflejó entre otros, problemas como: la falta de capacitación de los Jefes de Sección respecto a los pasos del proceso administrativo, problema que solucionará el proyecto. La falta de capacitación de los Jefes de Departamento sobre administración de recurso humano y la falta de personal de oficina que desarrolle las actividades administrativas del Departamento de Capacitación.

2.3 Selección del problema

La selección del problema se hizo por directivos de la Empresa Portuaria Quetzal, en el grupo estuvo el Jefe del Departamento de Capacitación, tuvieron como instrumentos de decisión la matriz de problemas que dió como resultado el análisis FODA, la cuál especifica el problema en sí, las causas que lo originan, determina una propuesta de solución y el grado de factibilidad que existe para desarrollar la propuesta de solución, además de la experiencia acumulada a través de los años de laborar en la Empresa Portuaria Quetzal de cada uno de los directivos que participó en el proceso de selección.

El criterio de selección que pesó para que se solucione el problema de falta de capacitación de los Jefes de Sección respecto a los pasos del proceso administrativo a través la elaboración de un Manual de Capacitación para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Respecto Los Pasos del Proceso Administrativo fué la filosofía institucional que promueve el incremento de la productividad y eficiencia del servicio portuario.

2.4 Análisis de Viabilidad

En el análisis de viabilidad del proyecto Elaboración de un Manual de Capacitación para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Sobre los Pasos del Proceso Administrativo se veló porque cumpliera con los siguientes aspectos; que fuera aceptado tanto el manual como la capacitación basada en el mismo por las personas que ocupan cargos de Jefes de Sección, en lo administrativo se verifico que fuera el Departamento de Capacitación el que se hiciera cargo de la ejecución del proyecto por la experiencia del mismo en cursos de capacitación.

2.4.1 Viabilidad física

En la viabilidad física se observó el edificio de capacitación y este cumple con las condiciones mínimas de tamaño, ambiente, iluminación, etc.

2.4.2 Viabilidad económica

En la viabilidad económica se analizó presupuesto asignado al Departamento de Capacitación y la flexibilidad para trasladar los fondos a la ejecución del proyecto.

Además se estableció que la ejecución del proyecto favorece los intereses económicos del Departamento de Capacitación porque genera aumento del nivel de conocimientos y perfecciona el desarrollo de las actividades del Personal con cargo de Jefe de Sección a un bajo costo. (Q 3,831.00).

2.4.3 Viabilidad política

En el aspecto político el proyecto es viable porque la política de la gerencia actual esta encaminada a promover el incremento de la productividad y eficiencia del servicio portuario.

CAPITULO II

3.- Perfil del proyecto

3.1.- Aspectos generales

3.1.1. Nombre del proyecto

Manual de Capacitación para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Respecto a los Pasos del Proceso Administrativo.

3.1.2. Localización

Puerto Quetzal, Puerto De San José, Escuintla.

3.1.3 Unidad Ejecutora

Departamento de Pedagogía, Facultad de Humanidades, Universidad de San Carlos de Guatemala.

3.1.4 Tipo de Proyecto

Es un proyecto de productos.

3.2 Justificación

Se justifica la ejecución del proyecto Elaboración de un Manual de Capacitación Para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal Respecto a los Pasos del Proceso Administrativo, porque este obedece a una necesidad reflejada por el diagnóstico que se realizó en el Departamento de Capacitación que hace necesario dotar de una herramienta que permita que el trabajo de los Jefes de Sección sea más dinámico, eficiente y adecuado al momento científico que vive el mundo actual.

Por lo que se hace necesaria la capacitación basada en el manual elaborado, porque mejorará la formación académica, la que sumada a la experiencia y al dominio que cada Jefe de Sección posee de las actividades que realiza, contribuirán a la realización de un mejor trabajo por los Jefes de Sección.

Además la capacitación, creará habilidades, aptitudes y destrezas en forma gradual y sistemática que podrán poner en práctica en la vida cotidiana

Finalmente la capacitación de estos mandos (Jefes de Sección) coadyuva al fortalecimiento de la administración superior, y atiende efectivamente el recurso humano operativo permitiendo su autorrealización.

3.3 Objetivo general

Elaborar un manual de capacitación respecto a los pasos del proceso administrativo que promueva el desarrollo de conocimientos y facilite el desarrollo de las actividades de los Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal. .

3.3.1 Objetivos específicos

- Lograr el eficiente manejo de los recursos a disposición de los Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal.
- Disminuir el gasto por el correcto aprovechamiento de los recursos.
- Capacitar a los Jefes de Sección sobre la aplicación de la información que contiene el manual elaborado.

3.3.2 Metas

Que la capacitación a través del Manual que se ha elaborado para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal respecto a los Pasos del Proceso Administrativo cubra el 80% del personal con cargo de Jefes de Sección en la Empresa Portuaria Quetzal.

3.4.- Recursos

3.4.1 Recursos Humanos

El recurso humano que participo en la realización del proyecto: el Jefe del Departamento de Capacitación como coordinador del proyecto, cuatro instructores en la recolección, depuración y tabulación de datos; dos en la impresión de manuales; uno en empastar los manuales; de los ocho instructores involucrados en el proyecto de Elaboración de un Manual de Capacitación para Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal con Respecto a los Pasos del Proceso Administrativo cinco participaron en la capacitación que se dió a los mismos.

3.4.2 Recursos Materiales

Los recursos materiales utilizados; un retroproyector, una pantalla para proyección, una pizarra de formica, una cámara fotográfica, una mesa directiva, quince paletas (escritorios), un equipo de computación (computadora e impresora), papelería y útiles que se utilizo para la capacitación y para la impresión de los manuales.

3.5.- Financiamiento

El proyecto es financiado por el Departamento de Capacitación de la Empresa Portuaria Quetzal en su totalidad (Q 3,831.00) porque cuenta dentro del presupuesto del presente ejercicio fiscal con fondos asignados para actividades como ésta, que llevan la misión de provocar cambio de actitudes y permiten incrementar el nivel de conocimientos para el perfeccionamiento en el desarrollo de las actividades de las personas que tienen cargos de Jefes de Sección.

PROYECTO DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES CIENTÍFICAS

3.6.- Cronograma

No.	Actividades	Duración	Fechas	Responsable
1	Recolección de datos	64 hrs.	28/06 al 11/07 del 2,000	Mario Escobar
2	Depuración de los datos	48 hrs.	12/07 al 20/07 del 2,000	Mario Escobar
3	Tabulación de los datos	32 hrs.	24/07 al 27/07 del 2,000	Mario Escobar
4	Impresión de Manuales	08 hrs.	31/07/2,000	Mario Escobar
5	Empastar manuales	08 hrs.	01/08/2,000	Depto. de Cap.
6	Elab. Notas de invitación	04 hrs.	02/08/2,000	Sec. De Cap.
7	Rep. Notas de invitación	04 hrs.	02/08/2,000	Mensajero Cap.
8	Inaug. De capacitación	01 hrs.	03/08/2,000	Juan J. Gaitan
9	Desarrollo de la capac.	46 hrs.	03/08 al 14/08del 2,000	Mario Escobar
10	Clausura De la Capac.	01 hrs.	14/08/2,000	Juan J. Gaitan
11	Eval. De los Resultados	08 hrs.	15/08/2,000	Mario Escobar
12	Presentación	08 hrs.	16/08/2,000	Mario Escobar

3.6.1 Gráfica de Gantt

Mes	Junio	Julio	Agosto
Actividad			
01			
02			
03			
04			
05			
06			
07			
08			
09			
10			
11			
12			

Detalle

	Actividad	Fecha Programada
1.	Recolección de datos	28/06 al 11/07 del 2,000
2.	Depuración de datos	12/07 al 20/07 del 2,000
3.	Tabulación de datos	24/07 al 27/07 del 2,000
4.	Impresión de manuales	31/07/2,000
5.	Empastar manuales	01/08/2,000
6.	Elaboración nonas de invitación	02/08/2,000
7.	Repartir notas de invitación	02/08/2,000
8.	Inauguración de capacitación	03/08/2,000
9.	Desarrollo de la capacitación	03/08/ al 14/08 del 2,000
10.	Clausura de la capacitación	14/08/2,000
11.	Evaluación de los resultados	15/08/2,000
12.	Presentación de los resultados	16/08/2,000

CAPITULO III

4.- Proceso de Ejecución

4.1 Actividades

El proceso de ejecución del proyecto que fué programado entre el 28/06/2,000 y el 16/08/2,000 sufrió tres semanas de atraso porque las actividades sufrieron variantes en cuanto a las fechas programadas: la recolección de datos no sufrió cambio en cuanto a la fecha de inicio pero se atrasó una semana en su finalización porque en la revisión que se hizo a la información recolectada en la primera semana, se detectó que la información no llenaba los requisitos de confiabilidad, y después de las correcciones se retomó la investigación, esto fue lo que provocó la semana de atraso.

La depuración y tabulación de los datos, la impresión y el empastado de los manuales fueron realizadas en el tiempo estipulado; además se obtuvieron los resultados esperados en cuanto a la calidad del producto, en cada una de ellas.

El Proyecto sufrió dos semanas más de atraso en la actividad de desarrollo de la capacitación por encontrarse el salón de clases ocupado con la impartición del curso Seminario Taller para Cheques.

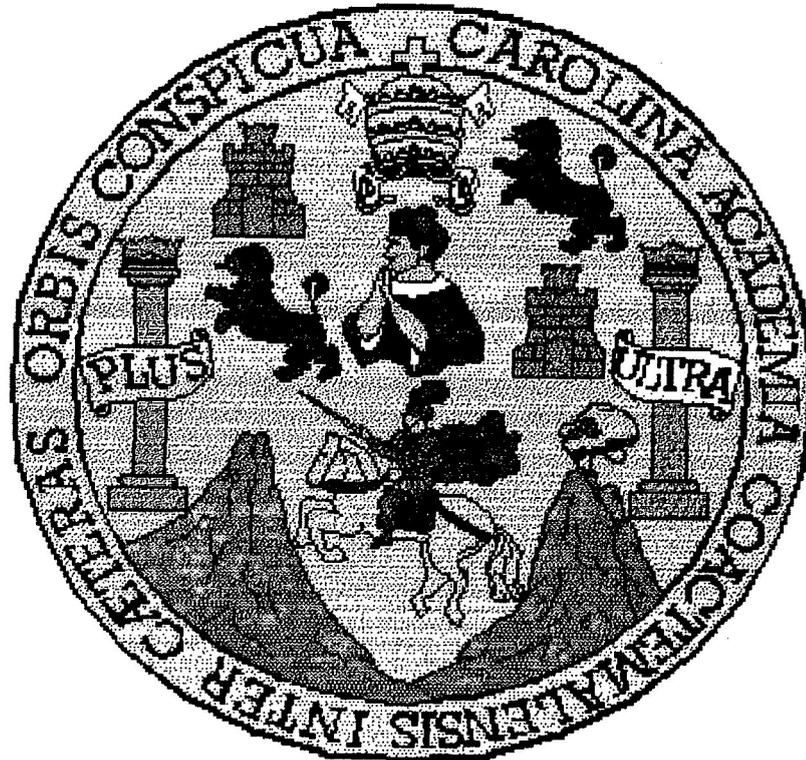
La fecha real de finalización del proyecto fue el 06 de septiembre del 2,000 por el atraso total de tres semanas que tuvo durante su ejecución.

4.1.1 Cronograma de ejecución

No.	Actividades	Duración	Fechas	Responsable
1	Recolección de datos	64 hrs.	28/06 al 18/07 del 2,000	Mario Escobar
2	Depuración de los datos	48 hrs.	19/07 al 27/07 del 2,000	Mario Escobar
3	Tabulación de los datos	32 hrs.	31/07 al 03/08 del 2,000	Mario Escobar
4	Impresión de Manuales	08 hrs.	07/08/2,000	Mario Escobar
5	Empastar manuales	08 hrs.	08/08/2,000	Depto. de Cap.
6	Elab. Notas de invitación	04 hrs.	09/08/2,000	Sec. De Cap.
7	Rep. Notas de invitación	04 hrs.	09/08/2,000	Mensajero Cap.
8	Inaug. De capacitación	01 hrs.	24/08/2,000	Juan J. Gaitan
9	Desarrollo de la capac.	46 hrs.	24/08 al 04/09 del 2,000	Mario Escobar
10	Clausura De la Capac.	01 hrs.	04/09/2,000	Juan J. Gaitan
11	Eval. De los Resultados	08 hrs.	05/09/2,000	Mario Escobar
12	Presentación	08 hrs.	06/09/2,000	Mario Escobar

4.2 Producto

Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Humanidades
Departamento de Pedagogía
Curso: E-402 Ejercicio Profesional Supervisado
Licda. Aída Escobar Pleítez



MANUAL DE CAPACITACION PARA JEFES DE
SECCION DE LA EMPRESA PORTUARIA QUETZAL
RESPECTO A LOS PASOS DEL PROCESO
ADMINISTRATIVO

Mario Antonio Escobar Cárcamo

Guatemala, Octubre del 2,001

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

Introducción

Este es un manual de capacitación elaborado con la intención de dotar de la información necesaria sobre los pasos del proceso administrativo a los Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal y facilitarles en gran medida el desarrollo de sus funciones diarias, para ayudarles a alcanzar los objetivos trazados por la empresa.

A partir del momento en que el desarrollo de la sociedad dependía cada vez más del esfuerzo colectivo, la administración se ha constituido en un elemento esencial para asegurar el logro de los objetivos de cualquier empresa cualquiera que sea su actividad comercial y para que sea efectiva debe cumplir con los cinco pasos del proceso administrativo (planeación, organización, dirección, coordinación y control).

Por esa razón es importante el papel que juegan los Jefes de Sección dentro de la Empresa Portuaria Quetzal y su función debe consistir en crear y mantener un ambiente de trabajo en el que los grupos de personas a su cargo ayuden a lograr los objetivos preestablecidos.

El manual está dirigido básicamente, a personas que dentro de la estructura organizacional de la Empresa Portuaria Quetzal ocupan puestos de Jefes de Sección pero puede ser utilizado por cualquier persona que aunque no desempeñe funciones de Jefe de Sección tenga interés en conocer fundamentos de administración.

Indice

Tema	No. Página
1. Retroalimentación sobre aspectos de administración general	18
1.1 Que es la administración	18
1.2 Principios administrativos	19
1.3 Aplicación de los principios	19
1.4 Finalidad de la administración	20
1.5 El proceso administrativo	21
2. Función administrativa de la planeación	24
2.1 Importancia de la planeación	24
2.2 Características de la planeación	24
2.3 ¿Cómo se planea?	25
3. Función administrativa de la dirección	29
3.1 Concepto de dirección	29
3.2 El método que debe seguir un jefe para dirigir	29
4. Función administrativa de la organización	30
4.1 Claves de la organización exitosa	31
4.2 Definición de cargos	31
4.3 Descripción de procedimientos	32

5.	Coordinación	33
6.	Control	34
6.1	El control en la administración	34
6.2	Función administrativa del control	36
6.3	El concepto de control	36
6.4	Características del control	36
6.5	Naturaleza del control	36
6.6	Oportunidad de los controles	37
6.7	El procedimiento del control	37
6.8	Algunas técnicas básicas de control	39

1. Retroalimentación sobre aspectos de administración general

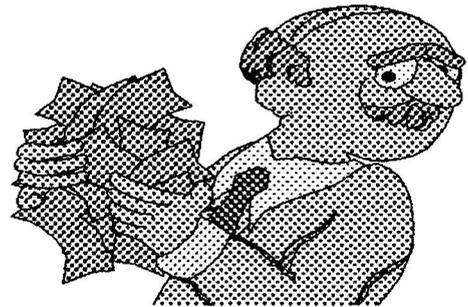
1.1. ¿Qué es la administración?

Es el conjunto de actividades ordenadas que van dirigidas a desarrollar nuestro trabajo y todas las actividades relacionadas con: las empresas, organizaciones populares, negocios y personas individuales. Es organizar paso a paso el trabajo.

Es la realización de un grupo de actividades de forma ordenada para tener éxito en el negocio o en la microempresa y también en la institución o lugar donde se realiza un trabajo.



Quiere decir cuidar los recursos para que duren mucho tiempo. También quiere decir ahorrar, es decir velar porque el dinero se gaste únicamente en las cosas y actividades necesarias para el negocio o institución.



Administrar quiere decir: dirigir una actividad, es decir, alguien que dice que debe hacerse, orientar como debe hacerse, esta persona que dirige o coordina la acción es el administrador.

1.2. Principios administrativos

Los principios administrativos pueden ser:

1.2.1 Prácticos

Lo que significa que pueden ser puestos en práctica, sin importar lo remoto y en que tiempo sean aplicados.

1.2.2 Flexibles

Fácil de adaptarse a todas las necesidades teniendo en cuenta las circunstancias diversas y cambiantes.

1.2.3 Consistentes

Son estables en su vigencia y son congruentes entre sí.

1.3. Aplicación de los principios

La aplicación de los principios de administración está orientada a la simplificación del trabajo administrativo.

Para dar cumplimiento a las políticas y objetivos de una organización, se debe tener en cuenta y aplicar en la medida que sea factible, los siguientes principios administrativos.

- ♦ División del trabajo
- ♦ Autoridad y responsabilidad
- ♦ Jerarquía
- ♦ Unidad de mando

Esto es,
como, lo más
gordo.



1.4. Finalidad de la administración

La administración ha sido utilizada por el hombre para planificar su trabajo, organizado y adecuado de la mejor manera, dirigido técnicamente, teniendo un amplio criterio para la toma de decisiones, comunicarla y coordinarla de la mejor manera, para lograr una ejecución del trabajo eficaz y eficiente. Controla los avances o retrasos que sufre éste durante su ejecución de una forma inmediata. Lo evalúa periódicamente para verificar los resultados obtenidos y ver si se han realizado de acuerdo a lo planificado.

Para que una administración sea efectiva debe cumplir con los cinco pasos siguientes:



Estos cinco pasos son conocidos como proceso administrativo

1.5 El proceso administrativo

Se ha insistido en la importancia de la tarea administrativa para el mantenimiento y logros de la empresa. Sin embargo se ha dejado sin responder la siguiente pregunta: ¿cómo se administra? Es decir, ¿cómo se concibe la acción administrativa orientada a alcanzar con efectividad y eficiencia las metas de crecimiento y supervivencia de la empresa?

1.5.1 El enfoque del proceso administrativo

“Hacia la década de los 40, uno de los más renombrados autores en el campo de la administración decidió por escrito lo que en su concepto se constituía en la clave de su éxito en el manejo de múltiples negocios públicos y privados, escribiendo uno de los textos clásicos del área y en el cual propone como causa principal el uso reiterado de una secuencia de procedimiento constituida por cinco funciones básicas y a las cuales se refirió con el nombre genérico de proceso administrativo.

Este autor, para enfrentar cualquier tarea administrativa, primero planeaba cuidadosamente la acción a emprender, procedía luego a organizar detalladamente los recursos humanos, materiales y técnicos a su cargo, buscando su mejor contribución; los dirigía u orientaba según las expectativas de los planes, y luego coordinaba la ejecución, controlaba lo realizado, confrontándolo con lo planificado en los objetivos. Este conjunto de actividades responde a la esencia del proceso administrativo”(1).

1.5.2 ¿Qué es el proceso administrativo?

“Se define como el conjunto de actividades secuenciales que debe desarrollar el administrador para alcanzar los propósitos organizacionales”(2). O puede “resumirse en la ejecución de cuatro etapas importantes, que para el administrador se traducen a funciones, siendo estas: planifica, organizar, dirigir y controlar”(3).

1.5.3 Importancia del proceso administrativo

Una mirada retrospectiva al desenvolvimiento teórico de la administración permite reconocer en cada una de las denominadas escuelas del pensamiento administrativo un aporte o respuesta a la pregunta planteada: ¿en qué consiste la acción administrativa?

La llamada Escuela de la Administración Científica encuentra en la división del trabajo, medición y especialización de las tareas, los puntales básicos con los cuales el administrador puede alcanzar las metas.

1

¹ (1) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Gerencia y Recursos Humanos. Colombia, 1,991. (pág. 66); con 124 páginas.

(2) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 66

(3) Zea Kring's, Alvaro. Teoría Gerencial. Quality Print Guatemala, 1,999. (pag. 14); con 155 páginas.



Un segundo aporte, la Escuela del Comportamiento Humano, centra el interés del administrador en los aspectos psicosociales, como son en el énfasis en la motivación, en la comunicación y en los grupos, como herramientas con las cuales el administrador puede lograr los objetivos de la empresa.

A diferencia de las dos anteriores, con su énfasis en la tarea o en la persona, el proceso administrativo centra su interés en la acción misma, proponiendo el esquema secuencial de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar todos y cada uno de los resultados técnicos, humanos y de tarea a disposición del administrador.

Tres razones explican el porqué la literatura administrativa se apropió del modelo del proceso administrativo como su propuesta práctica

- ◆ Por su congruencia lógica: no sólo en el manejo de los negocios sino para cualquier actividad de la vida cotidiana se acepta la necesidad de planear antes de actuar y de controlar lo ejecutado a la luz de los planes propuestos. En este sentido el proceso posee en sí mismo una dimensión lógica que lo acredita
- ◆ Por su realidad práctica: sin ser plenamente conscientes, frecuentemente los administradores se guían por este modelo en el desarrollo de su actividad, siendo posible, inclusive, correlacionar éxito administrativo y seguimiento de las funciones propuestas por el proceso. Expresado en forma negativa, señala las pocas probabilidades de triunfo para quienes ejecutan sin sujeción a un plan esbozado con la debida antelación.
- ◆ Por su amplitud y flexibilidad: características propias de la acción administrativa, que al ser reconocidas por este enfoque le permiten incorporar en su contexto los aportes de las otras escuelas.

1.5.4 ¿En qué tipo de organizaciones se aplica el proceso?

En todo tipo de organización o empresa, independientemente de su tamaño, actividad económica o alguna otra característica.

1.5.5 ¿Para qué sirve el proceso?

Es inmensa su utilidad porque permite a todo administrador saber en que consiste su trabajo y, en consecuencia, aplicarlo para lograr mejores resultados.

1.5.6 ¿Cuáles son las etapas del proceso?

Las etapas del proceso son las llamadas funciones o actividades generales, a saber, planeación, organización, dirección, coordinación y control, veamos el significado de cada una de ellas:

- ♦ **Planear:** es predeterminar el curso de acción que se va a seguir, expresado en términos más sencillos, es concretar de una manera realista lo que se quiere lograr y cómo se piensa lograrlo.
- ♦ **Organizar:** es definir cómo será el ordenamiento de los recursos, empezando por los humanos, para poder cumplir y aun superar los planes.
- ♦ **Dirigir:** es conducir el recurso humano buscando una actuación acorde con los planes y metas propuestas.
- ♦ **Coordinación:** es la aplicación sincronizada de las distintas actividades.
- ♦ **Controlar:** es comparar los resultados con los objetivos, haciendo los ajustes pertinentes.

1.5.7 Naturaleza del proceso administrativo

- ♦ **Secuencialidad:** esta característica es fácilmente detectable en el proceso de la creación de una empresa en el cual la planeación precede a la organización y así sucesivamente, respetando siempre la secuencia de planear-organizar-dirigir-coordinar-controlar.
- ♦ Cuando la empresa está en pleno funcionamiento, es un poco más difícil la diferenciación. Por ejemplo, el control debe ser planeado, pero, a su vez, la planeación necesita control. En otras palabras, se relacionan estrechamente.
- ♦ **Naturaleza cíclica del proceso:** además las funciones son cíclicas, es decir, se repiten como tales, si bien las circunstancias pueden ser distintas. Por ejemplo, una empresa cumple todo el ciclo del proceso administrativo durante un año, terminando con el control o evaluación de lo realizado, para planear lo del año siguiente, y así sucesivamente.
- ♦ **Toma de decisiones:** el común denominador en el ejercicio de las cinco funciones del proceso administrativo es su naturaleza decisoria. Cuando al administrador se le ilustra respecto a la naturaleza e importancia de la planeación y se le enseñan las técnicas propias de esta función, se busca dotarlo de conocimientos y destrezas para mejorar sus habilidades decisorias respecto a la acción futura. De igual manera, al proponerle el tema de la organización se pretende ilustrarlo con nuevos conceptos y herramientas que le faciliten y permitan tomar mejores decisiones respecto al empleo eficiente de los recursos organizacionales. En este sentido, nunca se debería olvidar que la administración se concibe en términos de un permanente proceso de adopción de decisiones, siendo ésta, por consiguiente, una destreza necesariamente exigida al administrador.

2. Función administrativa de la planeación

Definiciones

- ◆ “Proceso por el cual un administrador mira el futuro y descubre cursos alternos de acción”(4).
- ◆ “Es decir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo”(5).
- ◆ “Es la escogencia entre planes alternativos de acción a fin de asegurar el logro de las metas corporativas”(6).
- ◆ La planeación consiste, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización, hay que tomar en cuenta “que la planificación no es privativa de las empresas de gran tamaño”(7).

2.1 Importancia de la planeación

Planear es tan importante como hacer, porque:

- a) La eficiencia obra de orden, no puede venir de la improvisación;
- b) Así como en la parte dinámica, lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear: si administrar es hacer a través de otros, necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse;
- c) El objetivo no sería productivo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente;
- d) Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo, que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario.
- e) Todo control es imposible sino se compara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

2.2 Características de la planeación

- ◆ Es la primera función o actividad que desarrolla el administrador, gerente o propietario.

2

(4), (5) y (6) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 69

(7) Oceano. Biblioteca Práctica de Administración y Ventas. Organización y Dirección.

España. 1,985. (pag. 228); con 368 páginas.

- ♦ Se planea buscando eficiencia en el logro de los objetivos de la empresa.
- ♦ Todo funcionario encargado de tareas administrativas es directamente responsable por el ejercicio de la planeación.
- ♦ No es sinónimo de evitar riesgos. El riesgo siempre está presente en las decisiones administrativas porque éstas están relacionadas con un futuro sobre el cual nadie posee un control absoluto. La planeación pretende concientizar al individuo de la clase de riesgo que está dispuesto a correr. En otros términos, planear es decidir aquel nivel de riesgo con el cual se puede o pretende comprometer la empresa.
- ♦ Como herramienta administrativa, la planeación busca optimizar el empleo de los recursos organizacionales.
- ♦ La planeación se concreta en planes. Un plan es una guía para la acción futura.
- ♦ Planear no es predecir. El proceso de la planeación se fundamenta en predicciones respecto al futuro pero su significado no es similar. Por ejemplo, una empresa decide planear la apertura de una nueva planta en cuanto vaticina una excelente situación económica. Obsérvese como la predicción da vía libre al proceso de la planeación, siendo en consecuencia conceptos complementarios pero diferentes.

2.3 ¿Cómo se planea?

La acción de planear debe responder al desarrollo de la siguiente secuencia de etapas:

Primera etapa: fijar objetivos
Segunda etapa: desarrollar estrategias y programas
Tercera etapa: asignar responsabilidades

2.3.1 Fijar objetivos

Los objetivos señalan los estados finales en cuya búsqueda se orientará la acción futura. Por ejemplo:

- ◆ El objetivo de un pequeño negocio para el próximo año será vender Q 1,000.00 lo cual significa que todas sus acciones futuras se encaminaran a buscar dicha meta.

No siempre es tan factible exponer los objetivos en forma tan exacta como el ejemplo anterior. La norma es: si es posible, hágalo; en caso contrario, trate de formularlos en la forma más explícita posible.

Probablemente usted en este momento se cuestionará: ¿que factor debe incorporar al análisis para lograr la definición de un objetivo?

Tales factores responden a dos categorías denominadas las premisas y las restricciones de la planeación. Se definirá primero el concepto de premisa de la planeación: "una premisa es un supuesto que proporciona un marco de referencia dentro del cual se espera que ocurran los hechos"⁽⁸⁾, y como definición de las "limitaciones o restricciones de la planeación entiende a los factores que limitan la actuación del planificador"⁽⁹⁾.

2.3.1.1 Las premisas pueden ser de varias categorías

- ◆ Premisas económicas: pronósticos relativos al nivel de ingreso, costo de vida, índices esperados de inflación y ahorro, producto nacional bruto, etc.
- ◆ Premisas sociales: tendencia respecto a expectativas de empleo, participación de la mujer en la actividad económica, seguridad social, evolución en las tasas de población rural y urbana.
- ◆ Premisas políticas y gubernamentales: ambiente político esperado, importancia de los partidos políticos, tipo de gobierno, nuevas legislaciones y decretos.
- ◆ Premisas demográficas: crecimiento de la población, distribución por sexos y composición por edades.
- ◆ Premisas tecnológicas: pronósticos relativos a cambios e innovaciones tecnológicas esperadas, políticas nacionales para la transferencia y negociación de tecnología.

A las limitaciones se les conoce con el nombre de restricciones de planeación, las cuales se definen como: factores que limitan la actuación del planificador.

2.3.1.2 Algunos tipos de restricciones

- ◆ La disponibilidad de recursos.

³ (8) y (9) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 71

- ◆ La actitud y los valores personales del propietario. De su actitud ante el riesgo, por ejemplo, dependerá la decisión de lanzar o no un nuevo producto.
- ◆ Los actuales planes en desarrollo: ante un compromiso pactado para adquirir determinada maquinaria, probablemente se limitan las posibilidades de nuevas inversiones o de lanzar productos diferentes a aquellos para los cuales se hizo la compra.
- ◆ Las legislaciones y reglamentos vigentes: si el nuevo producto es incluido en la lista de contaminadores ambientales restringidos por el gobierno, es impracticable avanzar en la decisión.
- ◆ “Las normas, las costumbres y los valores de la sociedad: el control social limita las posibles acciones empresariales. La comunidad rechaza las empresas con productos de baja calidad o con prácticas de explotación de su recurso humano”(10).

Concluyendo, el reconocimiento y análisis, de las oportunidades (premisas) y limitaciones (restricciones) brindadas por el entorno en el cual se desempeña la empresa, se convierten en el punto inicial de referencia cuando de definir los objetivos se trata. En realidad, su decisión de comprometerse con el montaje de un nuevo negocio es resultado de identificar tales oportunidades y limitaciones como primer paso de su análisis.

2.3.2 Desarrollar estrategias y programas

Para el éxito del negocio no basta con señalar los objetivos. Es indispensable diseñar la forma como se van a alcanzar, lo cual se facilita si usted se preocupa por plasmar las estrategias y programas guías. Se procederá a definir cada concepto y el modo de operacionalizarlo en su nuevo negocio.

- ◆ “Estrategias: son acciones propuestas para asegurar el logro de los objetivos, considerando y aprovechando las oportunidades que brinda o las debilidades que muestra el competidor”(11).

2.3.2.1 Diez estrategias frecuentes en la pequeña empresa

- ◆ De calidad: entregar un producto según las más estrictas normas.
- ◆ De cumplimiento: exactitud en las entregas.
- ◆ De reducción de gastos: limitar los costos y los gastos a lo mínimamente exigido sin sacrificio de la calidad.

10) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 72

11) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 73

- ◆ **De endeudamiento:** conseguir dinero prestado a bajos intereses obteniendo de su inversión una rentabilidad superior.
- ◆ **De obtener descuento por pronto pago:** a los proveedores de la materia prima les interesa recuperar rápidamente su dinero concediendo atractivos descuentos.
- ◆ **Ofrecer descuentos por pronto pago:** animar la cancelación inmediata de la venta dando descuentos por pago inmediato.
- ◆ **Descuentos por ventas al por mayor o volumen:** los incrementos en la producción se traducen en disminución de costos permitiendo al negocio bajar los precios en ventas de volúmenes sin sacrificio de las utilidades.

En realidad la lista que ofrece el recuadro sería interminable lo importante es relacionar su actividad y encontrara nuevas ideas de estrategia.

- ◆ **“Programación:** un programa es un conjunto de instrucciones propuestas para que se ejecuten, en un orden establecido, las operaciones necesarias para resolver un problema o gobernar un proceso”(12).

En la perspectiva administrativa, la programación es un aspecto esencial, como es la asignación de los tiempos requeridos y esperados en cada acción delimitada, buscando el desarrollo integral en un espacio de tiempo predefinido.

Como en la formulación de estrategias, son igualmente limitadas las alternativas de programación en cualquier tipo de empresa, otra evidencia de la complejidad de la tarea administrativa, explicable por la multiplicidad de factores que intervienen en el proceso de implementación de las decisiones destinadas a alcanzar los objetivos.

Ante la finalidad física y económica de realizar en forma simultanea todas las acciones programadas, normalmente se ejecutan en secuencia. La programación incluye, por tanto, definir tal encadenamiento en el orden que mejor sirva al logro del objetivo.

Un tercer elemento importante en el proceso de la programación se relaciona con la asignación de tiempos para el desarrollo de cada actividad. No sólo en el caso de los negocios sino para todo tipo de tarea, siempre existe un momento oportuno antes o después del cual puede perder su valor. Como resultado de este esfuerzo, se consolida una fecha máxima en el cual el programa debe estar culminado, y la cual, a su vez, sirve como punto de referencia para controlar si efectivamente así sucedió.

5

⁵ (12) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 74

que masculino o mixto; no se dirige igual a gente que realiza trabajos monótonos y repetitivos, que a gente que realiza trabajos muy diversos; ni se dirige igual en un taller con peonaje que en otro con personal muy calificado, etc.

4. **Función administrativa de la organización**

Se inicia este tema formulando la diferencia entre los conceptos de organización como entidad y como función del proceso administrativo.

Como entidad, una empresa es una organización, entendida como un conjunto ordenado de recursos humanos, materiales y técnicos, orientados al logro de unos propósitos. Algunos ejemplos son: la Iglesia Católica, el Estado, Editorial Norma, etc. y cualquier otra empresa. Cuando el común de la gente emplea el término organización, normalmente lo hace dándole esta concepción de entidad.

“Pero existe una segunda dimensión, en virtud de la cual se concibe la organización como función o actividad. Cuando se pertenece a la dirección de una empresa es frecuente escuchar expresiones como: “estamos desorganizados”, “necesitamos organización”, “esta fallando la organización” en cada una de las cuales se habla de la organización como función del proceso administrativo”(13).

Probablemente el comportamiento de algún miembro de su hogar permite catalogarlo como desordenado: se levanta tarde, no respeta horario para las comidas, asume dos o tres compromisos a la vez, incumpliendo siempre, derrocha su dinero, etc. Pero también se dispone del ejemplo contrario. Del que se levanta temprano, respeta los horarios de comida, siempre cumple con sus obligaciones, utiliza correctamente su dinero. Y lo más importante, ¿se ha dado cuenta del alto nivel de productividad que logra una persona organizada? Es el caso del ama de casa que hace maravillas con su escaso presupuesto familiar, que logra satisfacer las necesidades e intereses de todos los miembros y hasta le sobra para ahorrar un poco; o el estudiante con el mejor desempeño en el grupo, pero disponiendo de tiempo para otras actividades: deporte, recreación, amistades, y aun para trabajar y autocostearse los estudios; es curioso observar cómo generalmente muestran mejor desempeño académico quienes trabajan y estudian, comparados con quienes solo hacen lo segundo, lo cual se explica parcialmente por el hecho de que aquellas son personas organizadas, es decir, ordenadas.

Es en éste sentido de orden, como en las empresas se utiliza el término organización. Cuando un ejecutivo dice estamos desorganizados, lo que desea significar es estamos desordenados y necesitamos ordenarnos. Y cuando este ejecutivo decide y empieza a organizar empieza un conjunto de acciones para alcanzar el orden con el cual asegure el logro de sus metas, y tome en cuenta que “una organización inflexible suele resultar tan contraproducente como una gestión negligente”(14).

6

⁶(13)Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 80.

(14)Oceano. Biblioteca Practica de Administración y Ventas.Op. Cit. Pag. 227

Organización y desorganización hay en todo tipo de empresa, no importando su tamaño y complejidad. Y si la desorganización tiende a manifestarse permanentemente, resalta entonces la importancia de esta función administrativa.

Todo administrador debe hacerlo no solo al comienzo del negocio, sino permanentemente en su aspiración de alcanzar los mejores resultados.

Es posible, entonces, hablar de organizaciones organizadas y desorganizadas, equivalente a afirmar la existencia de empresas en las cuales impera el orden o el desorden, reconociéndose fácilmente el futuro de estas últimas si no adoptan oportunamente los controles y medidas correctivas.

4.1 Claves de la organización exitosa

Un negocio se considera organizado cuando cumple con unos requisitos básicos, los que mencionaremos con algún detalle.

4.2 Definición de cargos

“Una organización exitosa se caracteriza por un buen diseño de cargos, condición que se cumple para cuando para cada uno se han definido previamente las tareas, funciones, responsabilidades y procedimientos requeridos para su desempeño”(15).

Por funciones de un cargo se entienden el conjunto de actividades particulares asignadas al mismo. Por ejemplo:

- ◆ La Empresa Portuaria Quetzal posee en su estructura organizacional el cargo de Jefe del Departamento de Capacitación Portuaria y es el responsable de sostener y/o aumentar la productividad del recurso humano de la Empresa y dos de sus principales funciones son:
- ◆ Planificar, programar y coordinar la capacitación y adiestramiento de los Recursos Humanos atendiendo a las necesidades de la Empresa.
- ◆ Coordinar con entidades del Sector Público dedicadas al desarrollo de Recursos Humanos.

Observe lo importante de una buena definición de funciones: cuando se dispone de ellas, la persona responsable por el cargo posee conocimiento cierto respecto a lo que le corresponde ejecutar en el mismo.

7

⁷ (15) Lodoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 81

Además, se evita uno de los problemas recurrentes a casi toda empresa, manifestado en la tendencia del gerente a querer intervenir en todo, robando tiempo a actividades en las cuales es definitiva su presencia. Por ello es importante que una vez establecido y en funcionamiento, la persona a cargo escriba en un formato las funciones básicas del personal bajo su responsabilidad.

4.3 Descripción de procedimientos

“Un procedimiento es una guía para la acción, una descripción de la forma como se debe desempeñar la tarea”(16).

Recuerde, por ejemplo, el procedimiento usado para dar encendido a un carro:

- ◆ Una vez instalado en el asiento del conductor, se procede a:
- ◆ Insertar las llaves
- ◆ Presionar la palanca del cloch.
- ◆ Dar encendido.
- ◆ Colocar el cambio en primera e ir soltando suavemente el cloch mientras se acelera.

No respetar el procedimiento adecuado tiene sus consecuencias. Si un conductor inexperto pretende iniciar la marcha prendiendo el carro sin el correcto manejo del sistema de cambios, probablemente no lo logrará o lo hará a un alto costo, representado en el mayor desgaste del vehículo por forzar innecesariamente el motor.

Exactamente igual sucede en las empresas cuando los procedimientos no se describen con exactitud. La veracidad de esta afirmación la comprueba la siguiente anécdota histórica:

- ◆ Uno de los grandes autores de la administración, Frederick Taylor, empezó hacer su aporte a partir de una ocasión en que observo el procedimiento seguido por un operario para trasladar carbón de la mina a un depósito móvil ayudado por su pala. Le impresiono ver la cantidad de tiempo y esfuerzo que ese operario despreciaba por la forma incorrecta de levantar la pala con sus manos.

Al detectar en la forma de ejecutar las tareas una excelente posibilidad de mejorar el rendimiento, Taylor basó su gran aporte teórico en la necesidad de diseñar e implementar un procedimiento que respondiera por una adecuada ejecución de la labor a cargo.

8

⁸ (16) Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 83

Una empresa es organizada cuando los procedimientos básicos se han determinado previa y correctamente.

En los inicios de una empresa puede parecer innecesario definir los procedimientos pero es donde se hace más importante por el futuro de la misma empresa porque seguramente crecerá y las labores que hoy hace una persona la harán varios y tendrán que apoyarse en esos procedimientos ya aprobados.

Piense en esta afirmación:

- ♦ “Frecuentemente el éxito de una empresa reside más en la forma como se hace que en lo que se hace”(17).

5. Coordinación

“Otra de las claves de una buena organización es la coordinación. En su significado más amplio implica la regulación armónica de las actividades de las distintas partes que intervienen en una función para que sus efectos se sumen o sucedan, según convenga al resultado de la función, pero no se contrarresten”(18). Aplicado a la realidad de las empresas, resalta la necesidad no sólo de ejecutar las distintas actividades, sino de efectuar en forma sincronizada para obtener oportunamente el resultado que se espera.

La coordinación apunta a la importancia de una labor integrada entre los diferentes componentes de la empresa, una acertada coordinación exige visualizar a la empresa como un compuesto de elementos interconectados e interdependientes que constituyen una sola unidad.

“Los seres vivos coordinan automáticamente el movimiento de sus órganos. Imagínese por ejemplo que el sistema nervioso de una persona no coordinara el funcionamiento de sus miembros y dicha persona tuviera que subir una escalera mediante actos voluntarios: levantar el pie izquierdo 25 cm. del suelo; adelantarlo otros 25 cm.; bajarlo hasta tocar el escalón; cargar el peso del cuerpo sobre el pie izquierdo, levantar la pierna derecha, etc. Sería evidentemente un trabajo incorrecto, intelectualmente fatigoso y propenso a errores” (19).

Si un futbolista no coordina debidamente sus movimientos, no acertará el balón o le dará un impulso o una dirección equivocada. Esta coordinación muscular, casi automática, ha sido el resultado de una práctica y de un entrenamiento metódico.

9

⁹ (17)Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 86

(18)Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 87

(19)INTECAP. El Papel del Mando en la Empresa. Técnicas de Gestión Directiva. Sección de Reproducciones del Intecap. Guatemala, 1,997. (pág. 63); con 135 páginas.

En cierto sentido, el trabajo de las personas o miembros de un grupo es prolongación del trabajo del jefe. Pero, por suerte la coordinación de los trabajos de los miembros del grupo:

- ◆ Se realiza automáticamente.
- ◆ Exige un esfuerzo voluntario y metódico

“La coordinación es el resultado de un esfuerzo continuado. Coordinar significa aunar, unificar esfuerzos para lograr eficazmente un objetivo común, manteniendo un buen equilibrio entre las partes integrantes”(20).

Al coordinar se armonizan los esfuerzos, canalizándolos en una misma dirección y sentido.

El propósito de la coordinación es lograr el objetivo establecido con la máxima economía de recursos.

6. Control

Para iniciar y aclarar el camino de nuestro estudio es necesario establecer en que sentido usaremos la palabra control y como es distinto del significado que se le da corrientemente a la palabra “control” en nuestro medio.

6.1 El Control en la Administración

6.1.1 Lo que no es:

- ◆ No es dominio, como el que logra un grupo de bomberos cuando dice “la situación está bajo control”.
- ◆ No es estrictamente vigilancia como la que ejercen los cuerpos de policía cuando revisan los vehículos en las entradas y salidas de la ciudad y se dice “ejercen control en las entradas y salidas”.
- ◆ No es dominio sobre la técnica de un oficio, como cuando las personas se refieren a un obrero que “controla todo lo que trata electricidad”.

10

¹⁰ (20)INTECAP. Op. Cit. Pág. 63

- ◆ No es una lista de prohibiciones como las que pesan sobre una persona que dice "me tienen muy controlada".

6.1.2 Lo que sí es:

- ◆ Una tarea propia del administrador.
- ◆ Una tarea de comparación entre lo que estaba pensando que se lograría según lo planificado y lo que va logrando en relación con el logro de los objetivos de la institución empresa o bien actividades puntuales y concretas.
- ◆ Una medición del rendimiento.
- ◆ Un indicador de errores o aciertos.
- ◆ Una orientación que nos dice como corregir las desviaciones que se detecten, en relación con lo que se quiere conseguir.
- ◆ Un instrumento que sirve para lograr que los encargados de determinada actividad, hagan lo que es necesario hacer para alcanzar los objetivos.

El control es el proceso por el cual se verifica que el trabajo o la actividad se desarrolle en forma debida, buscando que los resultados sean satisfactorios de acuerdo con los planes y programas adoptados con anterioridad. El control siempre aparece, explícita o implícitamente, en todas las funciones del proceso administrativo.

Esta diseñado para hacer que la gente haga lo que debe hacerse para satisfacer el objetivo.

El control no debe aparecer para imponer sanciones a quienes no cumplen lo propuesto sino que debe considerar como una guía en la optimización de la producción y del aprovechamiento de los recursos.

Cualquier actividad podrá controlarse con respecto a los siguientes factores:

Cantidad: se compara con la cantidad desarrollada, según lo planificado.

Calidad: tener un patrón de medida de la calidad que podría ser un promedio de notas.

Uso del tiempo: se compara el tiempo transcurrido y lo desarrollado con la programación.

Costo: Se compara el costo actual con las actividades similares anteriores.



En algunos casos, basta con aplicar solamente uno o dos de los factores mencionados para realizar el control.

6.2 Función administrativa de control

Sin perder su propia identidad, planeación y control se caracterizan por ser conceptos íntimamente relacionados. Si no existe un plan, es imposible ejercer el control. Por ejemplo, ¿Cómo puede evaluar una compañía si alcanzo el objetivo de ventas sino determino previamente cuanto aspiraba a vender?

6.3 El concepto de control

Entre las múltiples definiciones propuestas por los diferentes autores se escogió la siguiente: "Evaluación y medición de la ejecución de los planes con el fin de determinar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas necesarias"(21).

6.4 Características del control

- ◆ Según lo afirmado anteriormente, se relaciona estrechamente con lo planeado
- ◆ Implica medir la actuación y evaluarla a la luz de los planes.
- ◆ Busca detectar desviaciones sobre las cuales adoptar medidas correctivas.
- ◆ Es fundamental en el ejercicio de la tarea administrativa.

6.5 Naturaleza del control

- ◆ ¿Para que sirve?: es un instrumento destinado a contribuir al logro de los objetivos de la empresa
- ◆ ¿A qué se aplica?: a lo ejecutado o realizado.
- ◆ ¿Qué analiza?: los resultados obtenidos.
- ◆ ¿Qué localiza?: desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado.
- ◆ ¿Qué proporciona?: información sobre resultados.
- ◆ ¿Qué reduce?: El espacio entre lo planeado y lo ejecutado.

¹¹ (21)Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pág. 76

- ◆ ¿Qué beneficia?: la efectividad y la eficiencia en el logro de resultados.

6.6 Oportunidad de los controles

Entre los diversos principios expuestos respecto a los sistemas de control uno enfatiza la necesidad de que sean oportunos. Probablemente pierde valor el detectar la desviación luego de cierto tiempo de haberse causado. Mucho puede dejar de ganar el pequeño negocio si sólo un año después descubre que los clientes disminuyeron sus compras en razón de la baja calidad.

6.7 El procedimiento de control

6.7.1 Cuatro pasos deben coordinarse en la acción de controlar, a saber:

- ◆ Establecer normas de control.
- ◆ Realizar las correspondientes mediciones
- ◆ Detectar las desviaciones.
- ◆ Tomar medidas correctivas.

A continuación se revisará con algún detalle cada una de estas etapas:

- ◆ “Establecer normas de control: también conocidas con el nombre de standard, las normas de control son las medidas con las cuales se puede ponderar el progreso alcanzado, también se han formulado en los siguientes términos: son los puntos de referencia con los cuales se mide el desempeño real o esperado”(22).

Estas normas generalmente responden a las siguientes categorías:

- ◆ **Normas físicas:** definen, por ejemplo, el volumen de producción que debe procesar un operario en un determinado tiempo o la cantidad de materia prima para ser consumida por unidad de producto elaborado.
- ◆ **Normas de costo:** costo de la materia prima por unidad de producción; valor de la mano de obra incluida en el producto.
- ◆ **Normas de tiempo:** unidades de tiempo para ser consumidas en la obtención de una unidad de producto; duración de la jornada laboral; tiempo máximo de cobro a las cuentas respectivas.

¹² (22)Londoño Chica, Carlos y Mesa Prieto, Rodrigo. Op. Cit. Pag. 77

- ♦ **Normas de calidad:** definición de los parámetros de calidad asignados al producto en términos de requisitos que deben cumplir las materias primas, proceso y productos terminados. La técnica del muestreo es la más utilizada para establecer esta modalidad de standard en los procesos de producción.
- ♦ **Normas de ingreso:** precio por unidad del producto, ingreso por cliente.
- ♦ **Normas financieras:** las propias del análisis financiero, entre las cuales se incluyen las que el propietario del negocio define respecto a razón corriente, prueba ácida, razón-deuda o activo total, rotación de inventarios, rotación de cuentas por pagar, margen bruto de utilidad, ventas y utilidad neta esperada. Definamos algunos de estos conceptos: La razón corriente mide la disponibilidad en dólares que la empresa tiene de pagar un dólar de deuda exigible en el corto plazo; la prueba ácida mide la liquidez del negocio descontando los inventarios; la deuda activo total muestra todo lo invertido en activos (bienes y derechos de propiedad de la empresa); la rotación de inventarios mide el costo de las veces en que la materia prima entra al proceso productivo, o el producto en proceso es terminado, o el producto ya terminado se vende; la rotación de cuentas por pagar mide que tan rápido la empresa cancela sus cuentas a los proveedores; finalmente, el margen bruto de utilidad es el excedente de las ventas sobre los costos del producto vendido, sin intuir en estos últimos los impuestos.

En el anterior listado de normas se incluyeron las ventas esperadas, concepto también propuesto anteriormente como uno de los grandes objetivos y por consiguiente elemento del proceso de la planeación. De nuevo se hace aparente la íntima relación entre estos dos procesos de planear y controlar, confirmando aquello de que el uno no puede existir sin el otro.

- ♦ **Realizar las correspondientes mediciones:** consiste en obtener la información sobre el desempeño real. Entre otras, responde a preguntas como:
 - ♦ ¿Cuáles fueron realmente los ingresos por ventas?
 - ♦ ¿Cuál fue el costo final de cada producto?
 - ♦ ¿Cuánto recibieron los vendedores por comisiones?
 - ♦ ¿Cuántos productos fueron rechazados por no responder a las normas establecidas de calidad?

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

Responder estas interrogantes implica disponer de un sistema de información oportuno y ágil, sobresaliendo entre sus componentes el de información contable, a partir de la cual se generan los datos de resultados plasmados en el Balance General y el Estado de Pérdidas y ganancias entre otros, y cuya importancia no debería escapar a ningún propietario de cualquier negocio.

- ◆ Detectar desviaciones: al comparar los resultados de la ejecución con lo planeado, surgen dos alternativas: la coincidencia entre ambas cifras o diferencias importantes entre lo uno y lo otro.

El primer evento significa simplemente éxito en el logro de los objetivos. En el segundo es necesario discriminar tanto la dimensión como la importancia de la diferencia, buscando detectar las causas de la misma con el propósito de disponer los correctivos pertinentes.

- ◆ Tomar medidas correctivas: en última instancia es esta la razón de ser del control como la herramienta administrativa; implementar soluciones y correctivos a fin de reorientar la ejecución hacia las metas trazadas. Consiste en responder a preguntas como:

¿por qué no se lograron los niveles esperados de ventas?

¿Por qué se incremento el costo final del producto?

¿Por qué fueron tan bajas las utilidades?

6.8 Algunas técnicas básicas de control

- ◆ La contabilidad del negocio.
- ◆ La contabilidad de costos.
- ◆ Técnicas estadísticas: es el empleo de las técnicas del muestreo basadas en el uso de las probabilidades.
- ◆ Supervisión: es la base del control que permite que cada empleado realice desde el principio sus tareas con eficacia, y al mismo tiempo, a plena satisfacción. Desde el punto de vista empresarial, la supervisión sirve también para reducir el despilfarro y para capitalizar el esfuerzo de formación.
- ◆ Autocontrol: capacidad y deseo presente en toda persona de querer realizar bien su tarea sin necesidad de una supervisión estricta por parte del jefe.

CAPITULO IV

5. Proceso de Evaluación

5.1.- Evaluación del Diagnóstico

Se cumplió con el objetivo del diagnóstico porque conocimos a través de este la función del Departamento de Capacitación, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, pero sobre todo se descubrieron los problemas, que en el momento en que se practicó el diagnóstico existían dentro del departamento, tales como: la falta de capacitación de los Jefes de Sección respecto a los pasos del proceso administrativo, la falta de capacitación de los Jefes de Departamento sobre administración de recurso humano y la falta de personal de oficina para desarrollar las actividades administrativas propias del Departamento de Capacitación.

La información se obtuvo por medio de encuestas a usuarios internos del Departamento de Capacitación y entrevista personal al Jefe del Departamento.

5.2 Evaluación de la Ejecución

Se elaboró el Manual de Capacitación para Jefes de Sección Sobre los Pasos del Proceso Administrativo, se capacito el 85 % del personal con cargo de Jefe de Sección en la Empresa Portuaria Quetzal y se les entrego un ejemplar del manual como herramienta de consulta que facilite el desarrollo de sus diferentes actividades. La ejecución del proyecto cumplió con la meta (capacitar el 80 % del personal con cargo de Jefe de Sección) y el objetivo (promover el desarrollo de conocimientos, que faciliten la administración de los recursos a disposición de los Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal). Instrumentos utilizados para medir si se cumplió con la meta; tarjeta de registro, control de asistencia, (ver anexo) y para verificar el logro del objetivo la observación entre Jefes de Sección capacitados y Jefes de Sección no capacitados.

5.3 Evaluación Final

Se cumplió con las metas en cuanto a la cantidad y la calidad de la información que contiene el manual pero en lo que se refiere a la programación de las actividades se cumplió en un 85% porque la finalización del proyecto sufrió un atraso de tres semanas, dos semanas debido a que el salón estaba ocupado en el tiempo programado de la capacitación y desde el inicio en el momento de la recolección de los datos se atraso una semana porque los datos recolectados no eran los que se esperaban.

Se asignaron los recursos necesarios para el desarrollo y el mejoramiento del proyecto, y el Jefe del Departamento de Capacitación quedo satisfecho con los resultados (notas) que alcanzaron los Jefes de Sección que participaron en la capacitación que se llevo a cabo sobre la información que contiene el manual.

6.- Conclusiones

- ◆ Se elaboró manual.

- ◆ La aplicación de la información que contiene el manual hará eficiente el manejo de los recursos a disposición de las personas con cargo de Jefe de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal y disminuirá el gasto por el correcto aprovechamiento de los recursos.

- ◆ Capacitar a los Jefes de Sección de la Empresa Portuaria Quetzal con el contenido del manual elaborado concretiza el objetivo perseguido de desarrollar conocimientos en las personas con dicho cargo.

7.- Recomendaciones

- ◆ Dotar de una copia del manual de capacitación elaborado a todos los Jefes de Sección para que aumenten sus conocimientos y faciliten el desarrollo de sus actividades administrativas.

- ◆ La aplicación de la información que contiene el manual, hará eficiente el manejo de los recursos y disminuirá el gasto, por el eficiente aprovechamiento de los recursos.

- ◆ Para lograr el desarrollo de conocimientos en los Jefes de Sección, recomendamos el involucramiento en la capacitación de todas las personas que posean el cargo de Jefe de Sección..

9.1.- Diagnóstico y Selección del Problema (Análisis FODA)

ASPECTOS POSITIVOS	
<p>Fortalezas (internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Edificio remodelado para la capacitación. ◆ Equipo audiovisual moderno para el proceso de enseñanza-aprendizaje. ◆ Un excelente grupo de instructores ◆ Apoyo logístico de Instituciones de prestigio mundial. 	<p>Oportunidades (externas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Participar en seminarios, talleres dentro como fuera del país. ◆ Elevar el desarrollo del empleado portuario a través de la capacitación. ◆ Ampliar la cobertura de la capacitación al resto de personal de la empresa.
ASPECTOS NEGATIVOS	
<p>Debilidades (internas)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La falta de capacitación de los Jefes de Sección respecto a los pasos del proceso administrativo. ◆ La falta de capacitación de los Jefes de Departamento sobre Administración de Recurso Humano. ◆ La falta de personal de oficina para desarrollar las actividades administrativas del Departamento de Capacitación. 	<p>Amenazas (externa)</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las políticas gubernamentales ◆ La privatización de la E.P.Q



9.2.- Matriz de Problemas (debilidades análisis FODA hoja anterior)

PROBLEMAS	CAUSAS	PROPUESTA DE SOLUCION	FACTIBILIDAD
1. Deficiencia - en el desempeño de las funciones administrativas - de los Jefes de Sección.	Falta de capacitación de los Jefes de Sección sobre las Funciones del Administrador.	Tecnificar la labor administrativa de los Jefes de Sección con un Manual de Capacitación sobre los Pasos del Proceso Administrativo.	Cuenta con el recurso humano y financiero para llevarla a cabo.
2. Deficiencia - en la administración del Recurso Humano por parte de los Jefes de Departamento.	Falta de capacitación a los Jefes de Departamento sobre Administración de Recurso Humano.	Tecnificar la administración del Recurso Humano capacitando a los Jefes de Departamento con un Manual Sobre Administración de Recurso Humano.	Cuenta con el recurso humano y financiero para llevarla a cabo.
3. Deficiencias - en la labor administrativa del Departamento de Capacitación.	Falta de personal de oficina que facilite la labor administrativa del Departamento de Capacitación.	Reestructuración del Departamento de Capacitación que permita la contratación de personal de apoyo.	Las plazas están presupuestadas y puede contratarse el personal que se necesite.

"TARJETA DE REGISTRO"

No. DE IMPARTICION: _____ CODIGO _____

CURSO: _____

LUGAR: _____

FECHA: DEL ____ DE _____ AL ____ DE _____ DE _____

1.- DATOS PERSONALES:

NOMBRES Y APELLIDOS: _____

LUGAR DE NACIMIENTO: _____

FECHA DE NACIMIENTO: _____

ULTIMO GRADO CURSADO: _____

DIRECCION PARTICULAR: _____

TELEFONO PARTICULAR: _____

2.- INFORMACION LABORAL:

NOMBRE DE LA EMPRESA DONDE TRABAJA: _____

DIRECCION DE LA EMPRESA: _____

TELEFONO DE LA EMPRESA: _____

TIEMPO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA: _____

CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE: _____

TIEMPO DE OCUPAR DICHO CARGO: _____

DEPTO. SECCION O UNIDAD A LA QUE PERTENECE: _____

OTRAS EXPERIENCIAS:

ESTUDIO: _____

TRABAJO: _____

¿HA PARTICIPADO EN CURSOS TRAINMAR? SI ____ NO ____

INFORME FINAL DE CURSO

(debe ser llenado por el supervisor/coordinador del curso y enviado lo mas pronto posible a la Dirección de Capacitación de la Comisión Portuaria Nacional)

1.- DE LA IMPARTICION:

- 1.1 Curso: _____

- 1.2 Código: _____ No. Impartición: _____
- 1.3 Sede: _____
- 1.4 Fechas: del _____ al _____
- 1.5 Inaugurado por: _____
Hora: _____
- 1.6 Clausurado por: _____
Hora: _____
- 1.7 Salón de Clases: Adecuado: _____ Aceptable: _____ Incómodo: _____
- 1.8 Mobiliario: Adecuado: _____ Aceptable: _____ Incómodo: _____

(si tiene algún otro comentario en esta parte del informe, anótelo en el espacio previsto en la sección No. 6)

2.- DE LOS PARTICIPANTES:

- 2.1 ¿Cuántos se inscribieron al curso? _____
- 2.2 ¿Cuántos completaron el curso? _____
- 2.3 ¿Cuántos aprobaron el curso? _____
- 2.4 ¿Cuál es la edad promedio? _____
- 2.5 ¿Cuál es el tiempo de servicio? _____
- 2.6 Escolaridad: (¿cuántos participantes?)
- 2.6.1 Profesionales Universitarios _____
- 2.6.2 Con Estudios Universitarios: _____
- 2.6.3 Ciclo Básico Completo: _____ Incompleto: _____
- 2.6.4 Primaria completa: _____ Incompleta: _____
- 2.6.5 Analfabetas: _____

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
BIBLIOTECA CENTRAL

2.7 Haga un breve comentario acerca de la reacción de los participantes con relación al curso impartido:

3.- DE LOS INSTRUCTORES:

3.1 ¿Cuántos instructores impartieron el curso? _____

3.2 Distribución de la carga de trabajo entre los instructores:

Módulos (secciones o capítulos)	Instructor	Hrs.

(si tiene algún otro comentario en esta parte del informe, anótelos en el espacio previsto en la sección No. 6)

4.- DE LA PROGRAMACION:

4.1 ¿Hubo atrasos en el inicio? Sí ____ No ____

En caso afirmativo, explique la razón: _____

4.2 ¿Hubo atrasos durante la impartición? Sí ____ No ____

En caso afirmativo, explique la razón: _____

4.3 ¿Hubo atrasos al final? Sí ____ No ____

En caso afirmativo, explique la razón: _____

4.4 ¿Se realizaron actividades no programadas? Sí ____ No ____

En caso afirmativo, explique cuáles: _____

4.5 ¿Hubo problemas con el material pedagógico? Sí ____ No ____

En caso afirmativo, explique cuáles: _____

(si tiene algún otro comentario en esta parte del informe, anótelo en el espacio previsto en la sección No. 6)

5.- ANEXOS A ESTE INFORME:

- 5.1 Cuadro General de Calificaciones: Si: _____ No: _____
- 5.2 Informes Completos de Fin de Modulo: Si: _____ No: _____
- 5.3 Tarjetas de Registro de Participante: Si: _____ No: _____
- 5.4 Otros documentos:

Especifique: _____

(si tiene algún otro comentario en esta parte del informe, anótelo en el espacio previsto en la sección No. 6)

6.- OBSERVACIONES:

6.1 Si existe algún comentario adicional, por favor use el siguiente espacio:

Lugar y Fecha: _____

Supervisor/Coordinador: _____

Firma: _____

INFORME FINAL DEL MODULO

(Reporte del Instructor)

MODULO No. ____.

1.- DE LA IMPARTICION: (Nota: si tiene comentarios en esta sección, por favor anótelos en la sección 4.4)

- 1.1 Curso: _____.
- 1.2 Título del Modulo: _____.
- 1.3 Sede: _____.
- 1.4 Instructor: _____.
- 1.4 Supervisado/Coordinado por _____.
- 1.5 Duración Programada de Impartición del Modulo: Horas: ____.
- 1.6 Cuadro para el detalle diario de la Distribución del Modulo

Día	Fecha	Horario		Horas Impartidas		
		Inicio	Final	Ordinarias	Extras	Total

- 1.8 Duración Real de Impartición del Modulo: Horas: ____.

2.- DE LA PROGRAMACION: (Nota: si tiene comentarios en esta sección, por favor anótelos en la sec. 4.4)

- 2.1 ¿Hubo atrasos en el inicio del modulo? Sí ____ No ____.
- 2.2 ¿Hubo atrasos durante la impartición? Sí ____ No ____.
- 2.3 ¿Finalización de acuerdo al programa? Sí ____ No ____.
- 2.4 ¿Hubo visitas a las instalaciones? Sí ____ No ____.
- 2.5 ¿Hubo Ejercicios de campo? Sí ____ No ____.
- 2.6 ¿Hubo actividades no programadas? Sí ____ No ____.

3.- DE LOS RESULTADOS:

- 3.1 ¿Cuántos participantes asistieron al modulo? _____.
- 3.2 ¿Cuántas pruebas calificables se pasaron? _____.
- 3.3 ¿Cuántos ejercicios calificables se pasaron? _____.
- 3.4 ¿Cuántos ejercicios no calificables se pasaron? _____.
- 3.5 ¿Cuál es la norma de aprobación del curso? _____.
- 3.6 ¿Cuál fue el Promedio General alcanzado? _____.
- 3.7 ¿Cuál fue la Nota General Mínima alcanzada? _____.
- 3.8 ¿Cuál fue la Nota General Máxima alcanzada? _____.
- 3.9 ¿Cuántos participantes aprobaron el Modulo? _____.

4.- DE LOS COMENTARIOS PERSONALES:

4.1 Acerca del apoyo logístico en la impartición: _____.

_____.

4.2 Acerca del resultado de las pruebas: _____.

_____.

4.3 Acerca de la reacción de los participantes: _____.

_____.

4.4 OTROS COMENTARIOS (Refiérase a las secciones 1 y 2) _____.

4.5 ¿Propone usted modificaciones al modulo? (En caso afirmativo, ver sección 5.8) Sí ___ No.

5.1 Cuadro de calificaciones correspondiente al modulo

5.2 Pruebas Calificadas (sí es aplicable)

5.3 Ejercicios calificados (sí es aplicable)

5.4 Fotocopia de la constancia de vacaciones del instructor (sí es aplicable)

5.5 Material pedagógico sobrante

5.6 La guía del instructor del modulo

5.7 El material audiovisual del modulo

5.8 La modificación propuesta (en hoja separada, indique el documento a modificar, el numero de pagina y las razones personales que justifican la modificación)

MUCHAS GRACIAS

**CON SU APOYO CONTRIBUYE A LA MODERNIZACION DE LOS
PUERTOS GUATEMALTECOS**

Lugar y Fecha: _____.

(f) _____
Instructor

(f) _____
Vo.Bo. Supervisor/Coordinador

**DIRECCION DE CAPACITACION
COMISION PORTUARIA NACIONAL**

“CUADRO DE CALIFICACIONES”

CURSO: _____

LUGAR: _____

FECHA: DEL _____ DE _____ AL _____ DE _____ DE _____.

INSTRUCCIONES: Si este cuadro es para resumen general del curso, colocar una “x” donde corresponda e indicar los módulos en las columnas. Si es para un solo módulo, colocar el número del módulo donde corresponde e indicar el número de pruebas en las columnas.

RESUMEN GENERAL _____

PARA EL MODULO _____.

No.	PARTICIPANTES	MODULOS				TOTAL	PROMEDIO
		M-1	M-2	M-3	M-4		
01							
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
TOTAL							
PUNTEO PROMEDIO							
PUNTEO MAXIMO							
PUNTEO MINIMO							
NUMERO DE PARTICIPANTES APROBADOS							


 UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
 BIBLIOTECA CENTRAL 56

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE HUMANIDADES
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA Y ADMINISTRACION EDUCATIVA
EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO**

CUESTIONARIO PARA DIAGNOSTICO DEL DEPTO. DE CAPACITACION

Instrucciones: Ruego a su persona conteste a las preguntas con la mayor seriedad posible, Para que descubriendo la problemática, juntos elevemos el nivel de la capacitación en la Empresa Portuaria Quetzal y colaboremos en su desarrollo y el de todo un país.

- 1.- Cree que los Jefes de Sección desarrollan sus funciones de acuerdo con los principios generales de administración.
SI NO
- 2.- Cree que el Departamento de Capacitación ha cumplido con el fin de propiciar la superación moral, intelectual y laboral del personal.
SI NO
- 3.- Cree que la capacitación a elevado la calidad en el servicio, y el buen trato a la mercadería, al equipo y a las instalaciones portuarias.
SI NO
- 4.- Ha recibido cursos sobre las funciones principales de la Administración
SI NO
- 5.- Cree que los Jefes de Departamento tienen conocimiento sobre Administración de Recurso Humano.
SI NO
- 6.- Considera que la capacitación ha cubierto la totalidad de empleados de la Empresa Portuaria Quetzal.
SI NO
- 7.- Considera a la capacitación como un incentivo para el trabajador.
SI NO
- 8.- Ha recibido usted Cursos sobre Administración de Recursos Humanos
SI NO