



# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Se considerará la asistencia virtual puntal, la participación activa en clase y los trabajos de calidad.

**SE SUMARÁN AMBOS EXÁMENES Y SE DIVIDIRÁN ENTRE 2 PARA OBTENER EL PROMEDIO Y ESE PROMEDIO SERÁ LA CALIFICACIÓN FINAL**

**ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS**

**(Participación en clase, investigación, asistencia puntual, trabajos de calidad, entre otros).**

Los **exámenes parciales** evaluarán el contenido del primer y segundo tercio del curso y el **examen final** evaluará los contenidos **del conocimiento adquirido durante el cuatrimestre, incluyendo los trabajos de investigación** y exposición ante el grupo. Los resultados de los exámenes, serán informados personalmente, en presencia de todo el grupo, mediante la revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar la evaluación.

**OBJETIVOS: : Al finalizar el curso, el alumno reconocerá la importancia, utilidad y características de la Administración, así como las aportaciones a la Administración de los diversos autores clásicos, mexicanos y latinoamericanos, con el fin de aplicarlos en el análisis de las diversas perspectivas futuras de la Administración.**

**BIBLIOGRAFÍA. NEGOCIOS INTERNACIONALES** Contabilidad Administrativa  
D. Ramírez Padilla -McGrawHill

## FORMA DE TRABAJO DURANTE EL CUATRIMESTRE

**PUNTUALIDAD:** La clase virtual con video y voz comprende todos los sábados de las 7:00 hrs. las 11:00 hrs.

**Se utilizarán 4 Plataformas:**

- a) Universidad Humanitas
- b) Google MEET (Aún pendiente por Video)
- c) Utilizaremos por el momento Zoom –
- d) La plataforma personal del docente Héctor Marín Ruiz  
<http://www.marinruiz.com.mx>

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

Desde el primer día de clase, es decir el 11 de julio, se abra un grupo de todos nosotros en What's App que se llame **Introducción a la Administración 2021-1** donde tendremos comunicación exclusiva inmediata de la materia o de alguna inquietud momentánea.

**INASISTENCIAS:** 3 FALTAS EN EL CUATRIMESTRE ES EL MÁXIMO PERMITIDO PARA TENER DERECHO A EXAMEN. LOS ASUNTOS DE TRABAJO NO SON EXCUSA PARA JUSTIFICAR FALTAS. AUSENCIAS POR OTRAS RAZONES SERÁN ADMITIDAS, SIEMPRE Y CUANDO SE AMPAREN CON SOPORTE DOCUMENTAL FEHACIENTE (hospitalización, enfermedades graves, cirugía, fallecimiento de familiares cercanos, entre otras).

**COMPORTAMIENTO EN EL AULA:** Ante todo deberá existir un clima de respeto mutuo, haciendo énfasis entre los propios alumnos.

**DINÁMICA DE CLASE:** Se promoverá tanto la participación individual, como grupal para el desarrollo de los temas seleccionados.

Los trabajos tanto de investigación y desarrollo, serán considerados como parte de la evaluación final, además del estudio independiente, investigación y lectura obligada de documentos oficiales.

El examen parcial evaluará el contenido de la primera mitad del curso y el examen final evaluará los contenidos tanto de la segunda mitad del curso, más elementos del conocimiento adquirido en el cuatrimestre.

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

**En ambos casos, los resultados de los exámenes serán informados personalmente, mediante revisión de los mismos, para en su caso, aclarar dudas y retroalimentar el proceso de evaluación.**

### **Objetivos particulares del docente:**

- **Resolver cualquier duda de los temas expuestos en clase y cualquier otro que se pueda presentar a nivel individual.**
- **En cada clase se promoverá la retroalimentación de los temas vistos en clase y se ejemplificarán los conceptos puntuales, inclusive asociándolos con otras materias y al mismo tiempo se promoverá la adquisición de nuevos conocimientos.**
- **Nos apegaremos totalmente al programa de la asignatura y en la medida de lo posible abarcaremos temas adicionales de Impuesto Sobre la Renta y Financiera de las empresas, esto significa que estudiaremos adicionalmente ISR, CFF, IVA, aspectos financieros, entre otros temas, lo cual dará pie para involucrarnos en otros temas igualmente importantes.**
- **La forma de trabajo será por participación en clase, exposición y entrega de los temas asignados en forma individual, con calidad profesional.**

### **Objetivos particulares y de grupo del alumnado:**

- **Cualquier duda o aclaración de los alumnos será atendida de inmediato.**
- **Como responsabilidades de los alumnos se solicita puntualidad perfecta, es decir, llegar a tiempo y no faltar a clase, excepto por casos fortuitos o de causa mayor documentados, considerando que los contratiempos de trabajo no son excusa para no cumplir con la puntualidad perfecta.**
- **No debiera existir excusa para no conocer los temas vistos en clase y todos aquellos adquiridos en la licenciatura, en cuyo caso si fuese necesario, se reforzarían los temas donde observara cierta debilidad en conocimientos.**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- **Políticas de respeto y comunicación dentro del Aula virtual.**  
Es evidente que tanto el comportamiento en clase virtual, como el respeto sobre las opiniones vertidas por los compañeros de clase, es estrictamente indispensable. Adicionalmente es necesario estar todo el tiempo de clase conectado con imagen y voz, procurando que ésta sea utilizada prudentemente. Esto último, a veces, deberá suprimirse por razones de ruidos externos que interrumpen la clase.
- **La hora de entrada y receso del Portal (15 minutos de Tolerancia al inicio).**  
Por lo general, la plataforma que se use, ya sea Meet o Zoom, procuraré tenerla abierta desde 15 minutos antes de la clase.
- En cuanto a los parámetros de evaluación, de manera tentativa, el examen tendrá escrito tendrá un valor del 60% y el restante 40% estará conformado por sus trabajos de calidad, puntualidad y por su participación activa durante la clase. No quiero un “monólogo”, sino un **diálogo** pertinente y profesional entre ustedes y su servidor.
- Explicar los requisitos necesarios para la comunicación durante la cátedra (Micrófono, cámara, etc.) Como ya se comentó, recomiendo en principio utilizar Meet Google (estará aún pendiente mientras soluciono el problema del video) y por tanto empezaremos con Zoom y en cada clase les daré a conocer la Clave y el ID de ingreso a la Plataforma. Es muy importante que se abra un grupo de What's App denominado **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**. Esto es para una comunicación rápida o dudas razonables.
- Bibliografía básica y fuentes alternas de información (Bibliografía Complementaria, hemerografía, etc.). La bibliografía de apoyo será <http://marinruiz.com.mx>
- Temario y realizar comentarios relacionados con el mismo.
- Explicar la forma en que se desarrollaran las sesiones. Se espera la participación de todos y cada uno de ustedes durante la clase.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- Establecer los parámetros requeridos para la entrega de los Trabajos y/o investigaciones a entregar. La forma de entregar los trabajos será por Word a la plataforma y a la del suscrito de la siguiente forma: Word 12 puntos, con portada, índice, Introducción, desarrollo del tema, conclusiones y bibliografía. Además se hará una presentación grupal en Power Point o Prezzi, o cualquier otro medio de presentación.
- Se insiste en que la asistencia a la cátedra virtual, la necesidad de tener abierta la cámara. Al menos deben tener un 80% de asistencia para tener derecho a examen. O sean 3 faltas como máximo.
- Correo-Alumno. Necesito de cada uno de ustedes su correo electrónico cuando el mismo sea cambiado y su teléfono personal para podernos comunicar en caso de emergencia.
- Generar comentarios relacionados con la entrega de los trabajos o tareas encomendada.

**Objetivo:** Al finalizar el curso, el alumno reconocerá de importancia, utilidad y características de la Administración, así como las aportaciones a la administración de los diversos autores clásicos, mexicanos y latinoamericanos, con el fin de aplicarlos en el análisis de las perspectivas futuras de la Administración.

**El estudio de la administración tiene dos ejes principales:**

- a) La **evaluación de las ideas de la administración** y
- b) Las **funciones del proceso administrativo:**
  - a. **Planeación**
  - b. **Organización,**
  - c. **Dirección y**
  - d. **Control.**

### **OBJETIVOS:**

**Los Fundamentos de administración tienen dos objetivos principales:**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- 1) Presentar un panorama general de la **evolución de las teorías e ideas de la administración de las organizaciones**, desde la construcción de las pirámides hasta los avances de la administración de proyectos y procesos, y
- 2) Presentar las **principales técnicas del proceso de administrar organizaciones**, clasificadas en las funciones de planeación, organización, dirección y control.

Se pretende que el estudiante pueda:

- + Desarrollar la **comprensión del proceso de administrar organizaciones y actividades de todos los tipos** en el escenario del siglo XXI.
- + **Ofrecer las bases conceptuales para desarrollar competencias de análisis de situaciones organizacionales y toma de decisiones.**

La sociedad humana está compuesta por organizaciones que proporcionan los medios para atender las necesidades de las personas. A través de las organizaciones se proporcionan servicios tales como: salud, agua, energía, seguridad pública, control de la contaminación, alimentación, diversión, y educación en todos los niveles.

Una organización es un sistema de recursos encaminados a realizar algún objetivo (o un conjunto de objetivos). Además de los objetivos y de los recursos, las organizaciones cuentan con otros dos componentes elementales:

- a) Procesos de transformación, y
- b) División del trabajo.

- + Como usted sabe las organizaciones proporcionan los medios de subsistencia a muchas personas. Salarios, prestaciones y

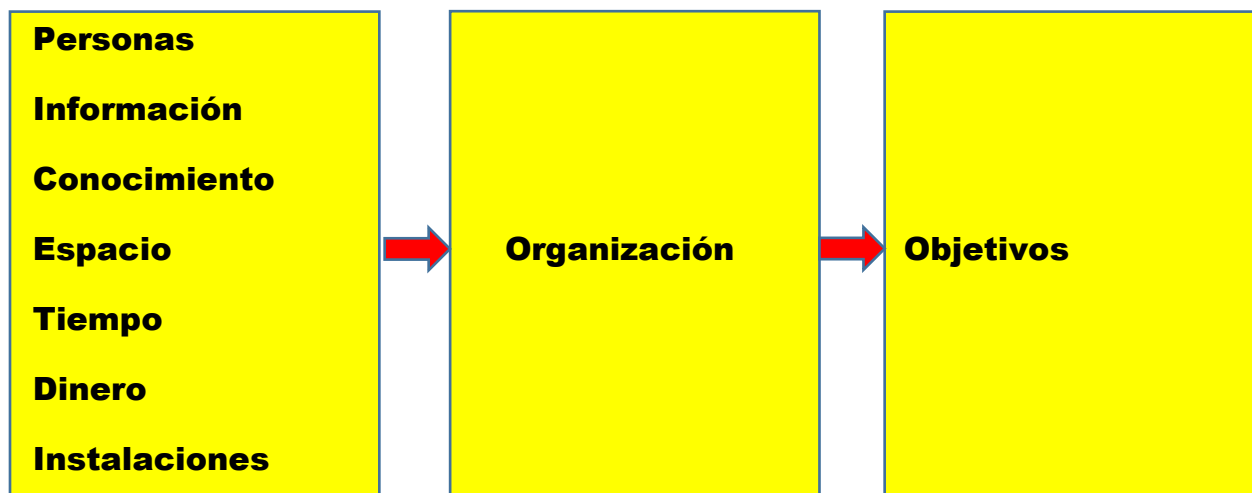
## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

otras formas de remuneración que se ofrecen como una retribución del trabajo realizado.

- ✚ El desempeño de las organizaciones es muy importante tanto para clientes y usuarios, funcionarios, accionistas, proveedores y para la comunidad en general.

Para que las organizaciones lleven a cabo los objetivos antes mencionados, dichas organizaciones deben estar perfectamente administradas.

Gracias a la administración, las empresas u organizaciones son capaces de utilizar correctamente sus recursos y poder alcanzar sus objetivos empresariales.



Las organizaciones transforman recursos en productos y servicios, con el fin de resolver los problemas de sus usuarios y de las personas que las crearon. Dos palabras indican cuando una organización se desempeña de acuerdo con las expectativas de los clientes y de quienes manejan los recursos:

- Eficiencia* y
- Eficacia*.

• La palabra **eficacia** indica cuando una organización **logra** sus objetivos. Cuanto más alto es el grado de realización de los objetivos, más eficaz es la organización.



## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La palabra **eficiencia** indica cuando la organización **utiliza en forma productiva o económica sus recursos**. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización.

Las organizaciones pueden ser eficientes y eficaces, o ineficientes e ineficaces, y crear problemas en vez de resolverlos. Todo depende de la forma en que se les administre. El papel de la administración consiste pues en asegurar la eficiencia y eficacia de las organizaciones.

**PRODUCTIVIDAD – EFICACIA – EFICIENCIA – EFECTIVIDAD – AUDITORÍA DE PRODUCTIVIDAD – CONTROL DE LA PRODUCTIVIDAD CONTROL INTERNO – INDICADORES DEL AMBIENTE – INDICADORES DEL PRODUCTO O SERVICIO – INDICADORES DE FINANCIAMIENTO – INDICADORES DE SUMINISTROS – INDICADORES DE LA FUERZA DEL TRABAJO – INDICADORES DE LOS MEDIOS DE PRODUCCIÓN – INDICADORES DE LA PRODUCCIÓN – INDICADORES DE DISTRIBUCIÓN – INDICADORES DE CONTRALORÍA – INDICADORES DE DIRECCIÓN – REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS-**

Estos temas se justifican debido a que en toda empresa siempre existen **desperdicios y deficiencias** en todos sus departamentos, algunos inevitables, pero afortunadamente **la mayoría si pueden ser evitados a través de la implementación de procedimientos adecuados**. (Control Interno comentar)

**¿Cómo podemos reducir costos tanto de producción como estructurales administrativos?**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La solución es llevar a cabo una **Auditoría de tipo Administrativo** para conocer el grado de deficiencia del Control Interno de la Entidad y cada uno de los departamentos que la componen.

Por lo tanto el Administrador tendrá la información completa para poder **elaborar un programa de reducción de desperdicios y deficiencias y conocer la tendencia de sus resultados** para tomar las medidas correctivas anticipadamente o en forma proactiva.

Como consecuencia de lo anterior al implantar en la empresa un sistema de controles de dirección utilizando **indicadores departamentales o funcionales** y de esta manera permitirá mantener permanentemente el control de todas las actividades empresariales.

**Diferentes significados y definiciones de PRODUCTIVIDAD.**

**DEPENDENCIA (Producción).**- “La productividad es la **cantidad producida por hora de trabajo** y depende de la importancia de los recursos naturales, del adelanto de la investigación científica, del equipo, de la calidad de la mano de obra y de la organización de las empresas”. *Commissariat General a la Productivite.*

**ADAPTACIÓN (Economía).**- “La productividad concurre hacia un mismo objetivo, que es la **elevación del nivel de vida de la nación.** De esta manera el progreso implica una adaptación de la población activa, de las migraciones incesantes de sector a sector y el empleo pleno puede ser mantenido en un movimiento de expansión de la actividad económica en general”. *Actions Et Problemes de Productivite.*

**HUMANISTA.**- “La productividad es ante todo el **deseo de una mejor utilización de los recursos técnicos para beneficio del hombre.** Hombres de Estado, jefes d empresa, políticos y líderes sindicales han tomado la costumbre de embellecer sus discursos y sus artículos con alguna cita sobre la importancia del acrecentamiento de la productividad”. *Aux sources de la productivite americaine.*

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Se puede enfocar a la Productividad desde un punto de vista

**Estático y Dinámico**

Desde el punto de vista **estático** la productividad es la relación entre el volumen de producción y los factores que en ella intervienen:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Factores de Producción}}$$

Los factores de producción son:

- ▶ **Organización.-** Efectividad de los sistemas vigentes, delegación de mando, manuales de organización, de procedimientos, políticas, etcétera.
- ▶ **Dirección.-** Toma de decisiones adecuadas para conducir a la empresa hacia su objetivo cumpliendo las metas fijadas.
- ▶ **Producto o Servicio.-** Que el mismo sea de la calidad, cantidad y precio satisfactorios para llenar la necesidad del consumidor.
- ▶ **Capital.-** Inversiones adecuadas y suficientes, créditos activos y pasivos adecuados, amortizaciones de capital y utilidades proporcionales.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ▶ **Suministros.-** Materias primas y materiales de calidad, cantidad y precios adecuados, buena administración de las compras y de los almacenes.
- ▶ **Personal.-** Mano de obra y personal administrativo en la cantidad, conocimientos y actitudes requeridas para las actividades que desempeñan.
- ▶ **Estructura.-** Edificios, instalaciones, maquinaria, herramienta, vehículos y bienes muebles en general suficientes y adecuados para el uso al que se les destina.
- ▶ **Producción.-** Sistemas de producción actualizados, programas que permitan producir sin escasez ni inmovilización de los productos. (Inventarios comentar)
- ▶ **Distribución.-** Canales de distribución y programas adecuados, mercadotecnia agresiva y vendedores capacitados. (Logística y Marketing)
- ▶ **Controles.-** Sistemas modernos y computarizados de control cuantitativo y cualitativo en todos los servicios internos y externos de la empresa.

Desde el punto de vista **Dinámico**, la productividad es una **actitud mental tendiente a la búsqueda de mejores medios de producción o distribución** para mejorar la relación que existe en un momento dado entre los factores de producción y sus resultados finales.

Desde el punto de vista **Finalístico** o sea por los fines que se pretenden, la productividad busca que el mejoramiento de esta relación se traduzca en una elevación de las condiciones de vida de quienes participen directa o indirectamente en el proceso productivo.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Como un **medio de acción** la productividad busca:

- ✚ La utilización racional de la producción.
- ✚ La máxima utilización de los equipos.
- ✚ El menor empleo de capital por unidad de producción.
- ✚ El menor empleo del capital por persona ocupada.
- ✚ Los mejores resultados del esfuerzo humano.

Como **finés** a los que se destina esta actividad se encuentran:

- ✚ La participación de los obreros en los beneficios obtenidos con el incremento en la productividad. (PTU – Incentivos – etc.)
- ✚ La participación de los consumidores a través de mejores precios, en igualdad de calidad o mejor calidad y en igualdad de precios.
- ✚ Una participación de la empresa y sus accionistas a través de una adecuada rentabilidad de la inversión.
- ✚ La participación de los gobiernos municipales, estatales y federal con una mayor recaudación de impuestos.

Un administrador de la producción puede establecer diversas relaciones, como un punto de referencia para sus actividades de productividad. Para su interpretación se debe buscar en el resultado el valor del numerador por cada unidad del denominador, como sigue:

Volumen de Producción

Horas de trabajo

Volumen de Producción

Capital Aplicado

Volumen de Producción

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Energía utilizada

Volumen de Producción

Materia Prima aplicada

Capacidad productiva instalada

Capacidad productiva utilizada

Horas de trabajo presupuestadas

Horas de trabajo efectivas

Capital Invertido

Obreros ocupados

Por ejemplo:

Capital Invertido  $\frac{600,000}{84,300} = 7.12$   
Hrs. de trabajo efectivas 84,300

**Significa que se invirtió capital por 7.12 por cada hora de trabajo efectiva. Es decir, hasta qué punto se está realmente utilizando la inversión, lo que puede conducir a mejorar la distribución del trabajo, o bien aumentar la carga del equipo o bien a comprar productos terminados y vender equipo parcialmente utilizado.**

**¿Qué no es productividad?**

**Producción** ya que es una cifra bruta y la productividad es comparativa.

**Salario a destajo.** Aún cuando en todo programa de productividad, la necesidad de costos reales hace necesarios los salarios por rendimiento, éstos no son la meta, ni el medio, sino un requisito previo o simultáneo.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

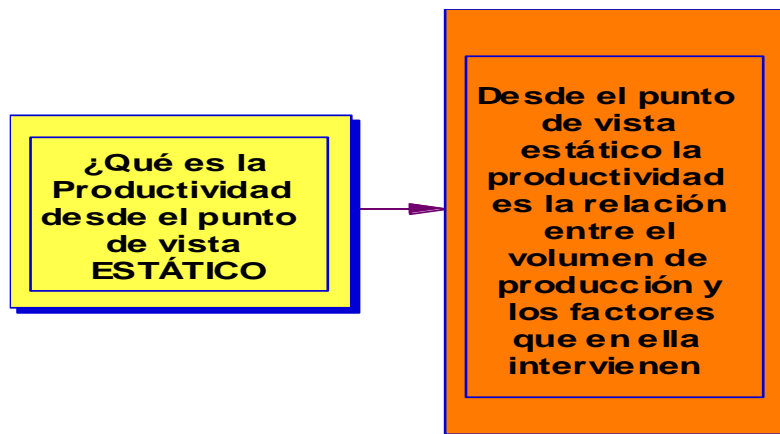
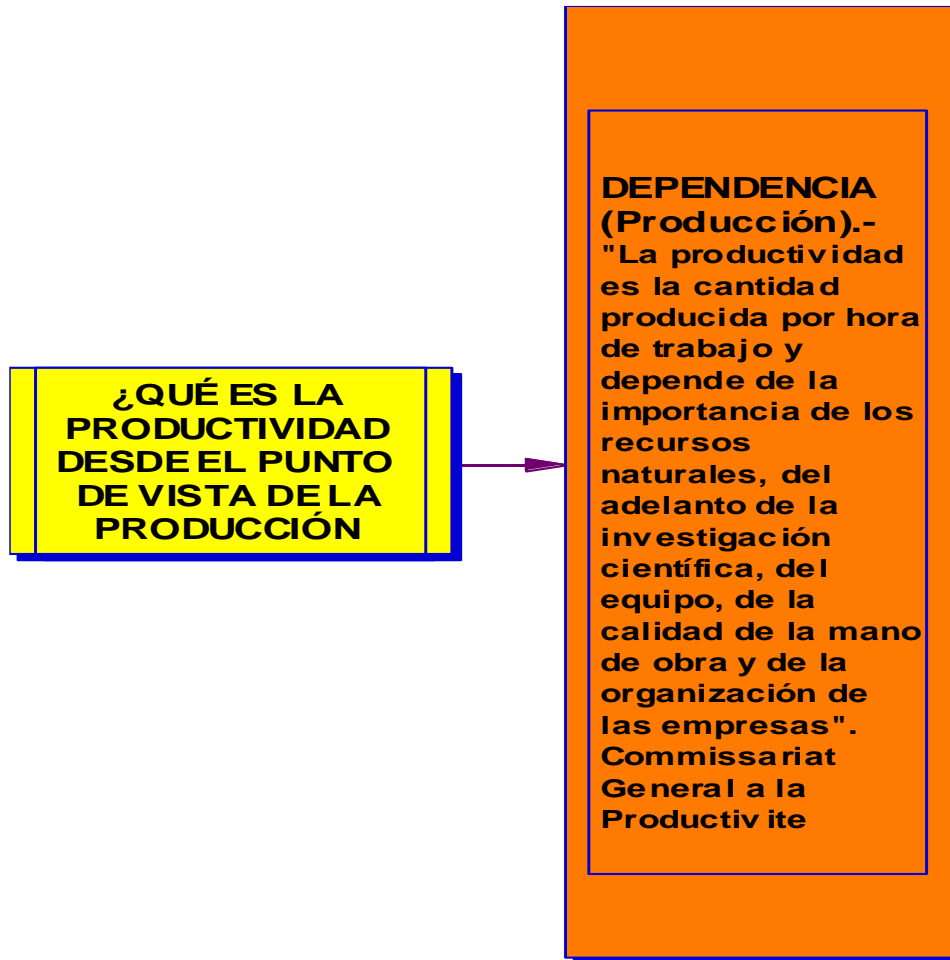
**Nueva Maquinaria.-** Es la plena utilización de los equipos mediante reorganizaciones adecuadas.

**Objetivo.-** No es un fin, tan solo un medio, es la suma de todos los medios destinados a elevar la eficiencia de una empresa, con el objeto de obtener niveles de vida decorosa en los que cada persona tenga la oportunidad de perfeccionamiento moral y material.

$$\text{Product. Óptima} = \frac{\text{Cantidad óptima de Prod. o servicios}}{\text{Insumos sin desperdicios}}$$

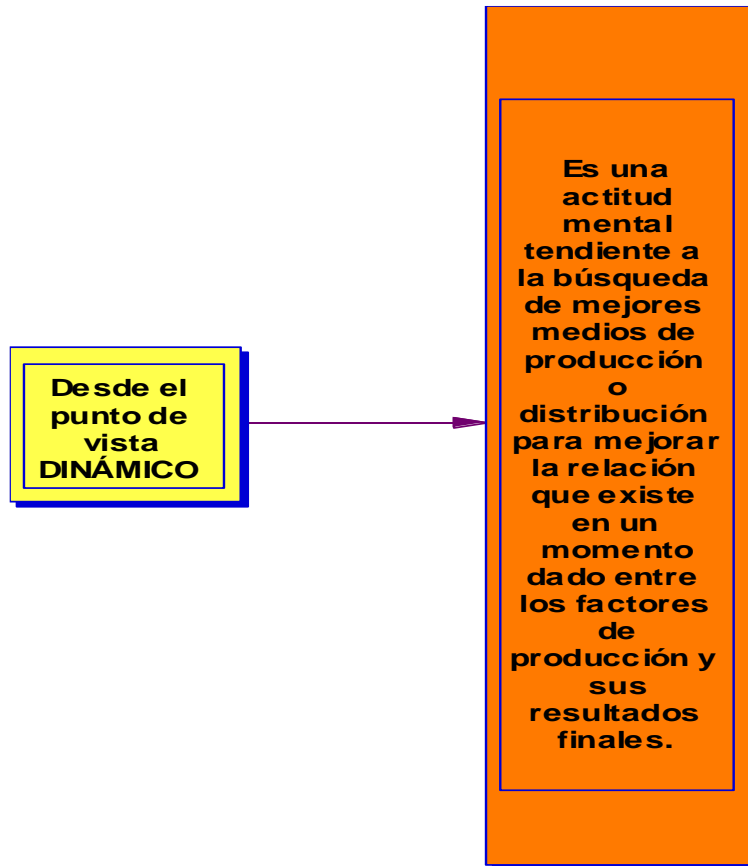


# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

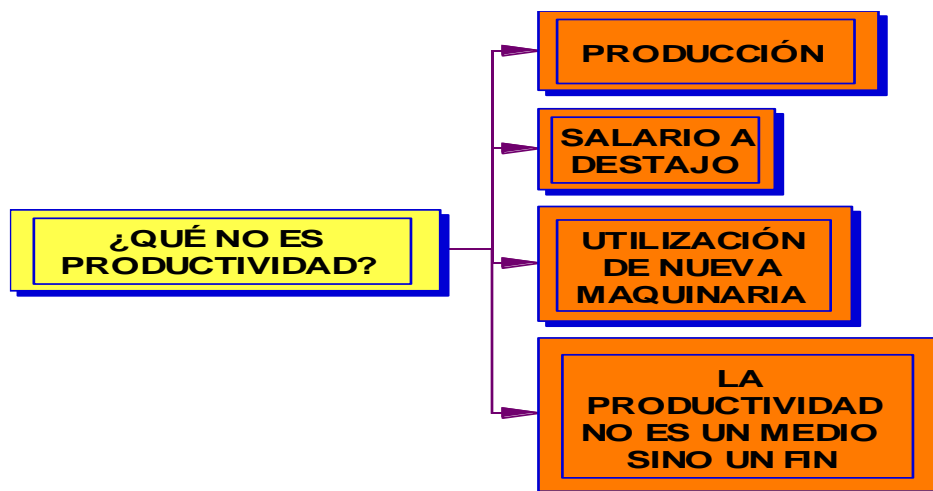
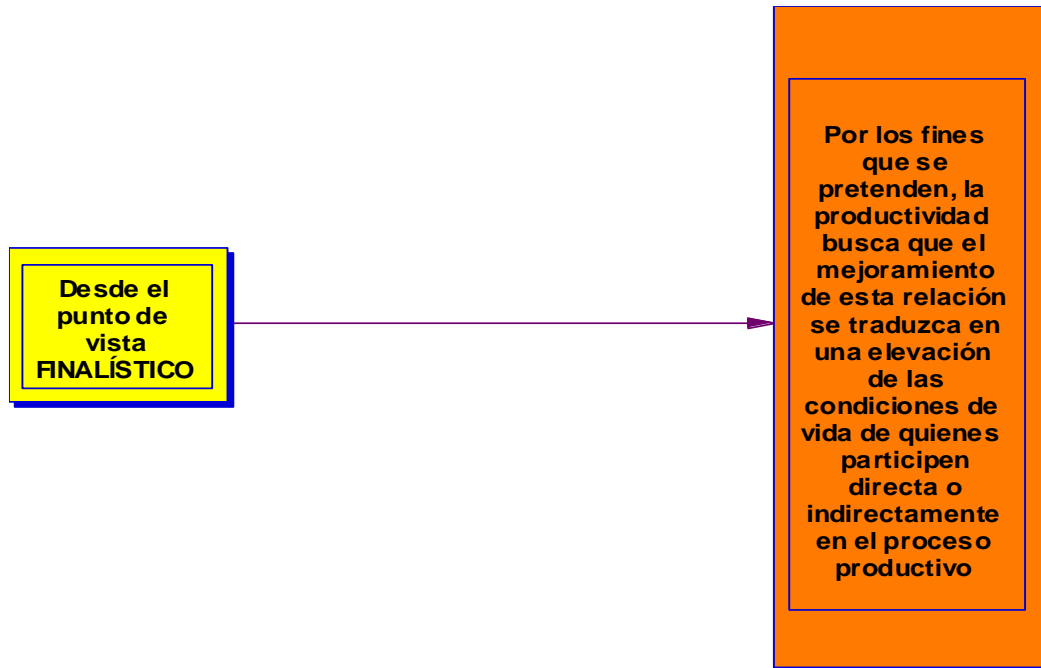




# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN



# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN



## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

**EFICACIA** : ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA

# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

**EFICIENCIA**.- ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

## EFICACIA

En la productividad, la **EFICACIA** “es la proporción de la cantidad obtenida de productos o servicios y la cantidad fijada como meta. Es el **grado de cumplimiento de una meta de superación**. La parte que no logra se le llama ineficacia y la parte que se logra en demasía recibe el nombre de sobreeficiencia”.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos}}{\text{Insumos utilizados}}$$

$$\text{EFICACIA} = \frac{\text{Productos o servicios obtenidos } 457}{\text{Meta programada } 500} = \text{-----} = 91.40\%$$

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

Si los productos obtenidos fueron 457 y la meta fijada fue de 500, por tanto, hubo una ineficacia de 0.0860 8 ( $=1-0.9140$ ) o lo que es lo mismo 8.60%

El administrador debe establecer una **tolerancia para la ineficacia**, por ejemplo 90%. Si la eficacia resulta menor de este parámetro, **deberán buscarse las causas y tomar las medidas correctivas**.

La **meta programada** se obtiene como resultado de estudio de **tiempos y movimientos, de tecnología y de condiciones óptimas de trabajo**.

### Resultados de la Eficacia

- ◆ Mejoramiento de métodos y sistemas
- ◆ Reducción del ausentismo y rotación de personal
- ◆ Reducción del tiempo de aprendizaje
- ◆ Reducción de la supervisión
- ◆ Reducción del pago de tiempo extra
- ◆ Reducción de los costos de mantenimiento de la maquinaria.
- ◆ Reducción de conflictos entre empresas y sindicatos.
- ◆ Mejoramiento de la calidad.
- ◆ Estimulación de ascensos dentro de la empresa.
- ◆ Reducción de accidentes.
- ◆ Mejoras en la comunicación
- ◆ Desarrollo de la versatilidad de los empleados
- ◆ Mejoramiento de la actitud hacia la colaboración.

# INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

## CAUSAS DE LA INEFICACIA

Existen dos clases, las inevitables y causas evitables.

Las **INEVITABLES** son todas las que provienen del exterior de la empresa debido a que no se puede tener un control sobre ellas, como falta de energía, agua, gas, etc., retrasos de los proveedores, consumos menores a los previstos por los clientes, enfermedades de los empleados, accidentes imprevisibles, causas catastróficas, incendios, terremotos, etc.

Las **EVITABLES**, son las que pueden, como su nombre lo indica, evitarse, por que si el administrador no las evitó por **desconocimiento, falta de control, inexperiencia**, o cualquier otro motivo y siempre serán responsabilidad de la administración de la empresa.

### Por motivos de la Administración de la empresa

- ☐ Mala Administración
- ☐ Meta inalcanzable o mal calculada

### Por motivos del personal

- ☐ Conocimientos insuficientes del trabajo que se realiza
- ☐ Poca pericia o habilidad
- ☐ Actitud negativa
- ☐ Baja moral o motivación

### Por motivos de “Mala Administración”

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

- ▣ **La organización es muy restrictiva, yendo en contra de la opinión individual y de grupo**
- ▣ **Cuando hay un problema no se siente el apoyo o consejo, toda la responsabilidad se le deja al empleado, pero no se le da autoridad. Es tu problema no nuestro problema.**
- ▣ **Comunicación deficiente**
- ▣ **No hay confianza, todos deben tener las manos atadas.**
- ▣ **Personal no experto**
- ▣ **Falta de coordinación entre producción, ingeniería y distribución. Cada quién su propio rollo.**
- ▣ **No hay delegación real de la gerencia general.**
- ▣ **No hay apoyo a la solución de los problemas, cada gerencia se rasca con sus propias uñas.**
- ▣ **Para conseguir algo hay que pelearse**
- ▣ **Se tiene miedo al cambio. No se toman decisiones sin riesgos.**
- ▣ **El grupo no se conoce o se lleva bien**
- ▣ **Algunos miembros dan escasa participación**
- ▣ **No hay reconocimiento del trabajo, sobreviniendo las frustraciones.**
- ▣ **No se utiliza el potencial individual**
- ▣ **No existe ningún grado de motivación**
- ▣ **No se conocen los objetivos generales ni particulares de la empresa.**
- ▣ **Sistema de mando autoritario. Centralización de la autoridad.**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ☐ **No hay relaciones humanas**
- ☐ **Los asuntos se tramitan lentamente**
- ☐ **No hay políticas escritas o si las hay nadie las cumple**
- ☐ **No hay integración hacia los objetivos**
- ☐ **Poco espacio en las oficinas**
- ☐ **No hay planes de desarrollo para gerentes.**
- ☐ **Vendedores de baja categoría**
- ☐ **Vendedores sin capacitación**
- ☐ **El staff no da el servicio adecuado**
- ☐ **Hay duplicidad de funciones**
- ☐ **La organización está confusa**
- ☐ **Hay demasiado papeleo**
- ☐ **La gerencia dirige por detalle en lugar de dirigir por objetivos.**

### METAS INALCANZABLES

Las metas deberán **siempre ser alcanzables y no necesariamente ideales**, porque éstas conducen a frustraciones del personal y porque nunca habrá eficiencia y por ende sale sobrando cualquier sistema de control.

Las causas de **ineficacia** que provienen del personal, son:



## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

### CONOCIMIENTOS

- **Escasos conocimientos.** Para poder incrementar los conocimientos de la personas que ocupa un puesto en la empresa y como ayuda para señalar las metas, se recomienda hacer un estudio de su trabajo, el cual tiene ciertas características como son:
- **Es un medio de aumentar la productividad** de una fábrica mediante la reorganización del trabajo (reingeniería), método que por lo general de requiere de muy poco o nulo desembolso de capital para instalaciones o equipo.
- **Es sistemático** Lo cual garantiza la inclusión de todos los factores que influyen sobre la eficacia de la operación, ya sea el analizar las prácticas existentes o bien crear otras nuevas y el conocimiento de todos los datos relacionados con la operación.
- Es el **método más exacto** conocido hasta ahora para establecer normas de rendimiento, de las que dependen la planificación y control de la producción.
- Las economías resultantes de la **aplicación correcta del estudio** del trabajo prácticamente **comienzan de inmediato** y continúan mientras durante las operaciones en su forma mejorada.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- Es un **instrumento susceptible de ser utilizado en todas partes**. Puede utilizarse con éxito en cualquier parte que se realice trabajo de tipo manual o funcione una instalación, no solamente en talleres, sino en oficinas, comercios, laboratorios o otros similares como distribución mayoristas, minoristas e industria restaurantera.
- Es el **instrumento de investigación más penetrante** de que dispone la dirección general. Por ello, es una arma excelente para comprobar la eficacia de cualquier organización, ya que **al investigar determinados problemas pone gradualmente al descubierto las fallas de todas las funciones con ellos relacionadas**.
- El sistema de **control interno** es muy importante que se revise. Es decir lo relacionado con la medición y corrección del rendimiento de personal, materiales y equipo para asegurar que se cumplan las metas establecidas.
- Todos aquellos que tienen una función directiva adquieren la seguridad de lo que se hace es lo realmente que se planeó hacer.
- Además se sugiere estudiar las necesidades de capacitación sobre los siguientes temas
  - ► **Productos y servicios de la empresa.**
  - ► **Políticas de la empresa**
  - ► **Historia de la empresa**
  - ► **Reglamentos internos**

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

- **▶Problemas que hasta el presente se hayan resuelto.**
- **▶Planes desarrollados**
- **▶Tipo de materias primas empleadas y fuentes de abastecimiento.**
- **▶Factores de control de desperdicio**
- **▶Lo realizado y comprobado que sirve para reducir costos.**
- **▶Factores de seguridad**
- **▶Economía de la industria**
- **▶Aspectos técnicos de la maquinaria y equipo**
- **▶Factores de la competencia**
- **▶Habilidades sociales de cooperación**
- **▶Principios generales de la administración**
- **▶Todo lo relacionado con el puesto, tal como actividades, obligaciones, responsabilidades, procedimientos, informes, formularios, entre otros.**
- **▶La formación universitaria, donde se capacita a la persona para vivir por sí mismo, sin prejuizar el sitio donde va vivir, en la empresa se tratar de preparar a la persona para trabajar en la colectividad para formar parte de ella y creando una conciencia del conjunto.**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

**Las técnicas aplicables a la productividad en capacitación del personal, son entre otras, las siguientes.**

- ⊕ **Psicopedagógicas:** Psicología aplicada, Pedagogía, Medios de comunicación, Audiovisual, Técnicas de motivación, Relaciones humanas, Evaluación de Méritos, Arte de la Entrevista, Pruebas de personalidad.
- ⊕ **Matemáticas.-** Investigación de Operaciones, Álgebra matricial, Estadística histórica e Inferencial, Ruta Crítica, Estadística aplicada, Control estadístico de la Calidad, etc.
- ⊕ **Economía – Econometría- Estudios de mercado, diagnóstico y autodiagnóstico, Técnicas de Distribución, Finanzas, Economía Industrial, Presupuestos, Planeación Estratégica, Sistemas, etcétera.**
- ⊕ **Administración:** Dirección, Liderazgo, Planeación, Organización, Programación, Control de actividades y procesos, Conducción, Objetivos y metas, Costos de Producción, Auditoría Administrativa, Control de Inventarios, Evaluación de Puestos, Salarios e Incentivos, Control de Proyectos.
- ⊕ **Ingeniería Industrial:** Cibernética, Ergonomía, Métodos de Trabajo, Seguridad Social, Simplificación del Trabajo,

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

**Distribución de Planta, Manejo de Materiales, Medición de trabajo de oficina, Mantenimiento, Muestreo del Trabajo, Diseño industrial, Diseño de herramientas y máquinas, Diseño de Procesos, Control de la Producción y otras.**

⊕ **Contabilidad, Computación, Contabilidad Administrativa, Punto de Equilibrio, Rentabilidad, Controles Presupuestales, Estados Financieros, Contabilidad de Costos,** entre otros conocimientos.

### HABILIDADES

La habilidad o pericia que debe poseer el personal, según el puesto que desempeñe, se pueden listar las siguientes habilidades:

- ☀ **Desempeñar su puesto**
- ☀ **Mantener la disciplina**
- ☀ **Dar instrucciones**
- ☀ **Ganar amistades**
- ☀ **Efectuar el autoanálisis y mejoramiento personal**
- ☀ **Controlar los desperdicios**
- ☀ **Participar en juntas y conferencias de trabajo y por supuesto conducirlas**
- ☀ **Redactar informes**
- ☀ **Hablar en público, claro y persuasivo**
- ☀ **Organizar su puesto y horario de actividades**

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

- \* Desarrollar una política de superación con su equipo de trabajo**
- \* Redactar sugerencias**
- \* Controlar su ausencia y la de otros**
- \* Hacer recesos y descansos en el trabajo**
- \* En plan administrativo: planear, organizar, programar, controlar y dirigir.**

**Como ejemplo para medir el grado de aptitud de una persona puede utilizarse el siguiente cuestionario:**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

C O N C E P T O		Grado	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	FORMACIÓN DE CONCEPTOS Y EXPRESIÓN VERBAL DE LOS MISMOS												
2	DESARROLLO Y FUNCIONAMIENTO DE LA MEMORIA												
3	HABILIDAD ANALÍTICA DE ABSTRACCIÓN												
4	MADUREZ DE JUICIO PARA EVALUAR UNA SITUACIÓN												
5	ATENCIÓN AUTOMÁTICA SIN ESFUERZO VOLUNTARIO												
6	CONCENTRACIÓN PARA RESOLVER PROBLEMAS												
7	CONCENTRACIÓN PARA ORGANIZACIÓN MATERIAL VISUAL Y MANUAL												
8	HABILIDAD PARA ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS (PROACTIVO)												
9	APRENDIZAJE DE NUEVOS ELEMENTOS												
10	PENSAMIENTO ORIGINAL Y CREATIVO												
11	APTITUDES ADICIONALES PARA LA ADMINISTRACIÓN												
12	CAPACIDAD PARA RELACIONARSE												
13	CRITERIO PARA EVALUAR IDEAS Y OPINIONES DE OTROS												
14	INTERESES PERSONALES												
15	NIVEL DE ASPIRACIONES												
16	DON DE MANDO												
17	HABILIDAD DE DIRECCIÓN												

**En la práctica profesional se han encontrado formas para incrementar la habilidad de los grupos de personas que trabajan en empresas industriales, comerciales, agrícolas y de servicios, siendo las siguientes:**

**ALTA GERENCIA:** Fomentar en los altos ejecutivos la mística de la productividad para que puedan tomar mejores decisiones y aprovechar mejor los recursos disponibles. Se logra por medio de libros, revistas, publicaciones, seminarios, mesas redondas, circuitos, talleres,

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

**demostraciones y una profunda campaña de motivación, convencer a este sector y darle la pericia y la habilidad necesaria para aplicar científica y prácticamente los principios más modernos de planeación, ejecución y control de las empresas.**

**● TÉCNICOS:** Por medio de seminarios, mesas redondas, cursos y demostraciones, llevarles constantemente las informaciones sobre los avances en la metodología para la mejor aplicación de sus conocimientos tecnológicos.

**● SUPERVISORES:** Estado a cargos de ellos, la aplicación inmediata de las técnicas de productividad en su propio departamento, es muy importante convencerlos y motivarlos para la aplicación de las técnicas de productividad con miras a facilitar el trabajo y reducir los costos.

**● OBREROS:** Este tipo de personal acepta los conocimientos con mayor confianza cuando provienen de sus directivos y reclama los cursos de formación de adultos, seguridad industrial, mantenimiento de equipos y reducción de desperdicios.

**● CAMPESINOS:** Con la ayuda de los ingenieros agrónomos a través de escuelas especiales se les llevan las técnicas de mantenimiento de maquinaria agrícola y todas las que conduzcan a aumentar y mejorar la producción por hectárea, así como la de sus ganados, las forestales y lo relacionado con la producción e industrialización de sus productos.



## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

**SERVICIOS:** Tanto los ejecutivos de servicios como los empleados y auxiliares requieren de capacitación y motivación para mejorar los servicios internos y externos de las empresas y mejorar sus costos, reduciéndolos.

### ACTITUDES

Después de lo que hemos visto, aún no es suficiente con que el personal tenga una información adecuada para el puesto, sino que es necesario que tenga una actitud positiva.

Según el tipo de puesto, es deseable que la persona que lo ocupa posea alguna o algunas de las siguientes actitudes:

- ↗ **Apreciar y estimar los objetivos, las políticas y los procedimientos de la empresa.**
- ↗ **Simpatía hacia los problemas y procedimientos de la empresa, con el deseo de colaborar para resolverlos.**
- ↗ **Voluntad de trabajar productivamente**
- ↗ **Entendimiento y cooperación con la autoridad**
- ↗ **Entendimiento y apreciación de la posición del empleado y sus problemas**
- ↗ **Formación del espíritu de grupo**
- ↗ **Sentimiento de responsabilidad de los costos y del desperdicio**
- ↗ **Sentimiento de satisfacción, seguridad y pertenencia**
- ↗ **Sentimiento de participación en la Administración**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

- ↘ **Apreciación y sentimiento de la interdependencia entre el empleado y la empresa**
- ↘ **Deseo de tener un alto nivel de seguridad**
- ↘ **Capacidad para apreciar las reglas y reglamentos y el deseo de considerarlos útiles y acatarlos**
- ↘ **Sentimiento de amistad y compañerismo en el medio de su trabajo.**
- ↘ **Espíritu de grupo, orgullo por su trabajo y el de sus compañeros, así como del producto y los servicios que maneja la empresa**
- ↘ **Sentimiento de que su trabajo es valioso y útil para los demás y por ende para la empresa**
- ↘ **Interés por el bienestar, éxito y la satisfacción de todos.**

**De encuestas llevadas a cabo en el medio empresarial, se han detecta las siguientes actitudes POSITIVAS:**

- Ⓜ **Trato del jefe: Es quizá el facto positivo más fuerte. Parece que el personal ejecutivo tiene una buena actitud general hacia el trato que recibe de su jefe. Esto logra una mayor productividad.**
- Ⓜ **Prestaciones empresariales: La mayoría del personal tiene una alta actitud sobre las prestaciones que otorga la empresa, como fondo de ahorros, seguros de vida, vales de despensa, gastos médicos mayores, automóvil, ayuda para casa, educación de los hijos, viajes al interior y al extranjero, bonos de productividad, acciones de la empresa,**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

permanencia dentro de la empresa, crecimiento personal, etc.

Ⓢ **Seguridad en el trabajo.** Todos quieren tener una seguridad de que no van a ser despedidos a pesar de que realicen un buen trabajo

Ⓢ **Condiciones de trabajo:** Debe tenerse cuidado con el espacio vital, luz, ruido, ventilación, comodidad, herramientas de trabajo. Cualquiera de ellas puede provocar una baja moral y baja productividad.

Ⓢ **Sueldos:** Normalmente nadie está conforme con lo que gana. Por lo general se piensa que lo que se gana es “poco” y se comparan con otros que ganan más y trabajan menos, que los sueldos son injustos. (Comentar)

Ⓢ **Lealtad hacia la empresa:** En general se le considera baja. Los empleados no reconocen las prestaciones y las reorganizaciones, cambios, etc. causan una baja moral.

**Usted que puede hacer para obtener el clima empresarial. He aquí algunas sugerencias de aplicación de cuestionarios, por Recursos Humanos o por una empresa contratada:**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

CUESTIONARIO PARA DETECTAR ACTITUDES DE PERSONAL		CALIFICACIÓN			
		POBRE	MALO	BUENO	EXCELENTE
1	LOS SUELDOS DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
2	LAS PRESTACIONES DE LA EMPRESA EN GENERAL SON				
3	LAS CONDICIONES DE TRABAJO (CALOR, FRIO, LIMPIEZA, MUEBLES, ETC.) SON:				
4	EL TRATO EN GENERAL QUE RECIBE DE SU JEFE ES				
5	LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO QUE LE OFRECE LA EMPRESA SON				
6	EL TRABAJO BIEN HECHO POR USTED, POR LO GENERAL ES RECONOCIDO				
7	LA SEGURIDAD EN SU TRABAJO A FUTURO LA CONSIDERA				
8	EL INTERÉS DE SU JEFE POR EL TRABAJO QUE USTED REALIZA ES				
9	LA LEALTAD DEL PERSONAL HACIA LA EMPRESA, EN GENERAL ES				
10	EL AMBIENTE Y SUS COMPAÑEROS EN GRAL. HACEN QUE EL LUGAR DE TRABAJO SEA				

### MOTIVACIÓN

A una persona se le puede capacitar para una actividad, pero no es fácil que por ese solo hecho tenga una actitud favorable para llevarla a cabo. La gente conoce o sabe pero **NO QUIERE** y se llega al punto por demás interesante de cómo motivar al personal.

El dinero no es el motivador más importante (comentar). Todas las investigaciones profesionales sociológicas han determinado que el dinero está en tercer lugar.

El primer motivador es el de **trabajar a gusto**.

El segundo motivador es el **reconocimiento del esfuerzo personal** y del grupo que se dirige y la **oportunidad de ascenso**.

El dinero compra al trabajo, **pero no a la lealtad, ni al empeño y entusiasmo de las personas**.

Los incentivos responden a un **aumento de voluntad**, no de capacidad.

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

El aumento de productividad del trabajador no comienza en cero. **La mayoría tiene una actitud correcta**, llevan en sí mismo una tendencia nutrida por el amor propio de trabajar bien y mostrar sus aptitudes.

La motivación adecuada será aquella que en lugar de desanimar, **desenvuelva su tendencia al perfeccionamiento, buscando los satisfactores para conquistar su entusiasmo.**

Entre este tipo de técnicas, están las siguientes:

- ↪ **Comunicación:** Como la transmisión de ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. Los Directivos, a través de una correcta comunicación hacen llegar sus órdenes e ideas a todos los niveles de la organización y recibirán a la vez informes o respuestas de ellos, que es la comunicación vertical. Al mismo tiempo la comunicación horizontal se debe dar entre los distintos niveles.
- ↪ **Actividades deportivas y culturales:** Son muy importantes ya que permiten estrechar la unión y el compañerismo de los miembros del organismo y permiten ejercitar la competencia amistosa facilitando un desahogo de las tensiones de trabajo, contribuyente por consiguiente, a aliviar la rutina diaria.
- ↪ **Sistema de sugerencias.** Es una forma de comunicación vertical ascendente, que permite a los empleados exponer sus ideas y quejas con relación a su trabajo. Las ideas de interés deben ser comentadas con sus autores para intercambiar puntos de vista. E inclusive las propuestas que

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

origen incremento en ingresos y utilidades deben ser premiadas.

↷ **Actividades Sociales:** También, este tipo de actividades promueven al igual de las deportivas y culturales, a fomentar las buenas relaciones de grupo y lograr un mayor acercamiento a través de las relaciones informales. Por ejemplo llevar a cabo cuando menos una vez al año un programa que cubra las actividades sociales, culturales y deportivas durante el período.

↷ **Inventario de la fuerza de trabajo:** Permite evaluar la fuerza de trabajo utilizando cuestionarios preparados al efecto, para que cada empleado de su contestación. De esta manera se obtiene un inventario a detalle de las características del personal que labora en la empresa. Esto sirve para comparar la fuerza de trabajo del organismo con el de otros organismos.

↷ **Investigación del clima empresarial.** Las relaciones humanas adecuadas son indispensables. Cuando no se le concede la importancia debida surgen problemas que se traducen en un clima de trabajo negativo. Comentar

Todo lo comentado anteriormente debe ponerse en marcha de inmediato, comenzando por establecer metas departamentales, y si ya existen, deben ser revisadas para comprobar que realmente son alcanzables. (Comentar)

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

**Lo importante es que la meta tanto empresarial como departamental, debe ser en una cantidad definida de trabajo y debe ser alcanzada en un tiempo definido.**

### **CAUSA - EFECTO**

**Un ejemplo puede mostrarnos claramente que los negocios no escapan al ámbito de este principio; pensemos qué puede suceder cuando se establece un nuevo impuesto que afecta a determinada empresa:**

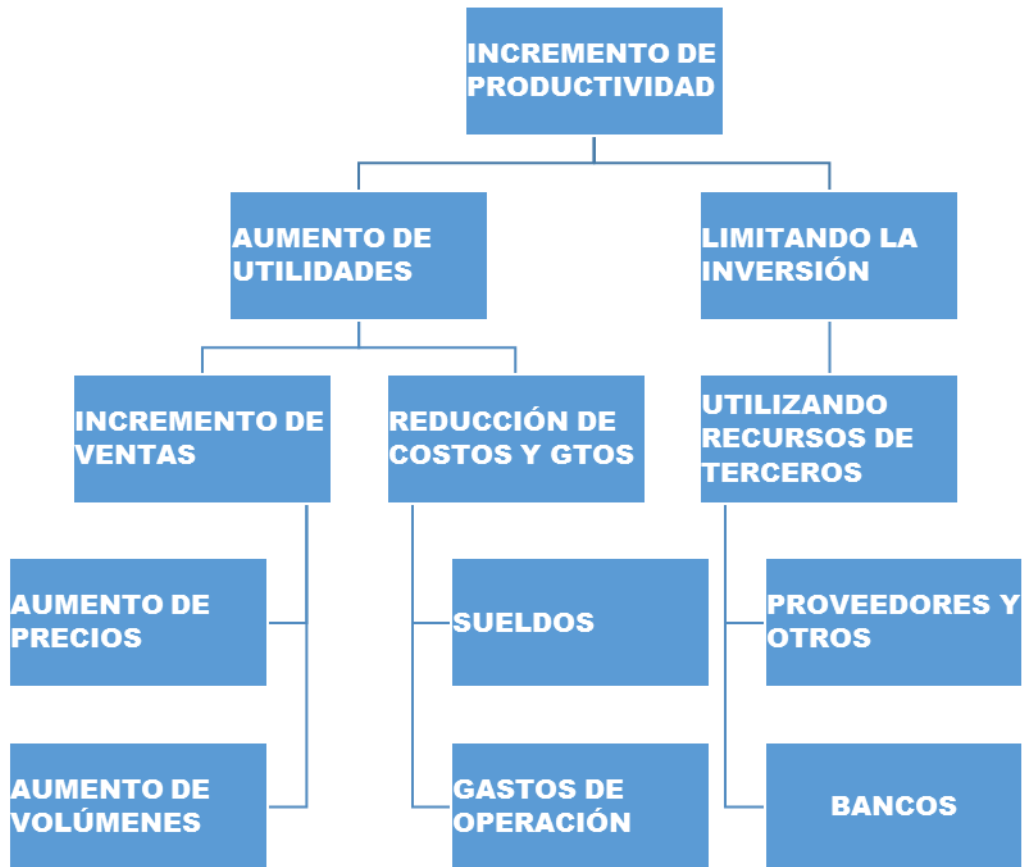
- 📌 Establecimiento del impuesto**
- 📌 Aumento de precios de venta para absorber el efecto del impuesto**
- 📌 Aumento de los precios y por consecuencia disminución de la demanda**
- 📌 A menor demanda, por tanto menor ventas**
- 📌 La reducción de ventas repercute en disminución de la producción**
- 📌 Si disminuye la producción, se provoca el desempleo**
- 📌 Si hay desempleo, hay menos capacidad de compra**
- 📌 A menor capacidad de compra menor demanda de los consumidores**

**Como puede observarse existe una serie de eslabones de causa-efecto, que debidamente conocidos pueden aprovecharse en beneficio de la empresa.**

**Con el incremento de la productividad se requiere conocer las causas que la generan, para ello se muestra el siguiente cuadro:**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

### DESGLOSE DE LOS FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD



**Se deducen de este cuadro 4 condiciones principales relacionadas con la productividad:**

- 1. Se requiere saber aprovechar los recursos de los terceros (accionistas, proveedores, bancos, etc.)**
- 2. Se requiere aprovechar en forma óptima los recursos de la empresa (Maquinaria, inventarios, RH, etc.)**
- 3. Se requiere escoger entre varias alternativas cual es la mejor de ellas.**
- 4. El escoger la mejor alternativa requiere buena información.**



## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

**Si las condiciones mencionadas son factores indispensables para lograr el incremento de la productividad e los negocios, podemos considerarlas como orígenes o causas de esa productividad. De acuerdo con lo anterior se pueden definir como **elementos básicos de la productividad** a las siguientes:**

- 1. Allegarse de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. Esto significa que se requiere de la utilización de recursos financieros ¿Cómo? De los socios de negocio o accionistas, Proveedores, Bancos, Sociedades Financieras, Mercado de Valores Mobiliarios.**
- 2. Utilizar eficientemente los recursos disponibles. Esto significa utilizar adecuadamente el efectivo, crédito a clientes, inventarios, maquinaria, instalaciones, recursos humanos entre otros.**
- 3. Localizar las mejores alternativas de operación. Debe planearse por anticipado los pasos que me permitan dar cumplimiento a la meta que pretendemos. Para planear se necesita la clara fijación del objetivo que se persiga, la investigación de las distintas formas en que puede lograr, y la evaluación y selección de la mejor alternativa disponible. Cualquier decisión siempre implica riesgos de no considerar todos los factores o variables que pueden afectar el resultado, por lo que se**

## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

requiera utilizar la planeación matemática en aquellos trabajos de planeación relativos a situación con alto grado de incertidumbre.

### 4. Disponer de buena información para la toma adecuada de decisiones. Sistemas ERP (Comentar)

#### CONCEPTOS CLAVE

**EFICACIA:** ES LA PROPORCIÓN DE LA CANTIDAD OBTENIDA DE PRODUCTOS O SERVICIOS Y LA CANTIDAD FIJADA COMO META. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE SUPERACIÓN. LA PARTE QUE NO SE LOGRA ES LA INEFICACIA Y LO QUE SE OBTIENE EN DEMASÍA SE LLAMA SOBREEFICACIA.

**EFICIENCIA.-** ES LA PROPORCIÓN DE INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIOS (SIX SIGMA COMENTAR) Y LOS INSUMOS UTILIZADOS REALMENTE QUE INCLUYEN DESPERDICIOS Y FALLAS ADMINISTRATIVAS. ES EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE UNA META DE REDUCCIÓN DE DESPERDICIOS. ES UNA MEDIDA DE CALIDAD QUE COMPLEMENTA A LA FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD

**PRODUCTIVIDAD=**  $\frac{\text{CANT. DE PROD. O SERVS. OBTENIDOS}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS}}$

**EFICIENCIA =**  $\frac{\text{INSUMOS PROGRAMADOS SIN DESPERDICIO}}{\text{INSUMOS UTILIZADOS CON DESPERDICIO}}$

Eficiencia = 650,000 hrs hombre/748,000total de horas utilizadas real

Eficiencia = 0.8690 = 86.90% = 13.10% de deficiencia (1.00-86.90)

**EFFECTIVIDAD.-** ES EL PORCENTAJE DE CANTIDAD Y CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO COMPRADO CON LAS CARACTERÍSTICAS SEÑALADAS EN LAS METAS DE LOS PROGRAMAS DE PRODUCCIÓN.

**EFFECTIVIDAD =** Eficacia x eficiencia

Si en Producción la eficacia de los obreros fue de 83% con una eficiencia del 76%. Su efectividad fue de 63.08% (83% x 76%). La efectividad es la cantidad real obtenida con el insumo bien utilizado o sea 0.6308

Efectividad cifra real obtenida con insumo bien utiliz.= 0.6308

Cantidad real con desperdicio de insumo 0.83 (0.24) = 0.1992

## **INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN**

**Cantidad faltante con insumo bien utilizado 0.17 (0.76)= 0.1292**

**Cantidad faltante con insumo mal utilizado 0.17 (0.24) = 0.0408**

**TOTAL = 1. 0000**