

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“COMUNICACION EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA”  
(EL GALLITO DE ORO, S. A.)**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE EN OPCION AL GRADO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
JOSE ANTONIO MORENO GONZALEZ  
JUANA ANGELICA PATIÑO CRUZ**

**Director del Seminario: PSICOLOGO MANUEL CABRERA LOPEZ  
MEXICO, D. F. 1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# I N D I C E

	PAG.
INTRODUCCION	1
<u>CAPITULO PRIMERO</u>	3
LA ADMINISTRACION	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION	3
1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACION	5
1.3 PROCESO ADMINISTRATIVO	42
1.4 AREAS FUNCIONALES	56
<u>CAPITULO SEGUNDO</u>	61
RECURSOS HUMANOS	
2.1 ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS	63
2.2 CONCEPTO DE LOS RECURSOS HUMANOS	65
2.3 FUNCION DE LOS RECURSOS HUMANOS	67
<u>CAPITULO TERCERO</u>	93
LA COMUNICACION	
3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMUNICACION	95
3.2 DEFINICION DE LA COMUNICACION	103
3.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION	105
3.4 TIPOS DE COMUNICACION	107
3.5. BARRERAS DE LA COMUNICACION	117
3.6 MEDIOS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA	120
3.7 REUNIONES ADMINISTRATIVAS	124
3.8 DINAMICA DE GRUPOS	144

	PAG
<u>CAPITULO CUARTO</u>	153
INDUSTRIA RESTAURANTERA	
4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS RESTAURANTES	155
4.2 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	
4.3 ORIGEN DE LA COCINA MEXICANA	157
4.4 ANTECEDENTES HISTORICOS DE EL GALLITO DE ORO., S.A.	163
4.5 OBJETIVOS, POLITICAS, ORGANIGRAMA DE EL GALLITO DE ORO., S.A.	166
4.6 RELACION DE DOCUMENTOS QUE DEBE CUBRIR Y TENER LA OPERACION DE UN RESTAURANTE	168
 <u>CAPITULO QUINTO</u>	 172
METODOLOGIA DEL CASO A ESTUDIAR	
5.1 PASOS DE LA METODOLOGIA	174
5.2 CUESTIONARIO	176
5.3 DETERMINACION DE LA MUESTRA	178
5.4 ORDENAMIENTO E INTERPRETACION DE LOS DATOS	179
5.5 CONCLUSIONES	193
5.6 SUGERENCIAS	194

## INTRODUCCION

La administración se presenta hoy en día como una de las áreas del conocimiento humano más llena de complejidades y de desafíos, el profesional que utiliza la administración como un medio de vida puede trabajar en los más variados niveles de una organización: desde el nivel jerárquico de una supervisión elemental hasta el de dirigente máximo de la organización. Así la comunicación en nuestros días ha surgido como imperativo de la sociedad que estamos viviendo en la actualidad que se desarrolla con ritmo acelerado, la gran dinámica de la producción industrial exige de los recursos humanos un alto grado de preparación en todos los niveles.

En los primeros cuatro capítulos que básicamente los dedicamos a teoría, damos de los principales estudiosos de la administración conceptos como definiciones, así como de los elementos necesarios para una buena administración, por lo que respecta a el área de los recursos humanos al igual tratamos como en administración, su historia, la importancia, un buen manejo, y todas las técnicas que son elementales para que a través del elemento humano se realicen las funciones de la organización acertadamente. También trataremos la comunicación, tema central de nuestro caso práctico y nombre del seminario que como ya sabemos la comunicación es una técnica de los recursos humanos, veremos sus antecedentes, definiciones, elementos, medios, y el papel que juega dentro de las organizaciones.

Además se tratará la importancia de la comunicación dentro de la industria restaurantera, en particular el Gallito de Oro. Antecedentes históricos de la industria restaurantera, orígenes de la cocina mexicana, y antecedentes históricos de la empresa donde realizamos nuestro caso práctico el "GALLITO DE ORO, S.A.", así como los requisitos que se requieren para instalar un restaurant.

Hemos tenido referencia que en sí la comunicación en este tipo de empresas de servicios, como lo es la Industria Restaurantera no existen temas de investigación a fondo, así cimbramos nuestro esfuerzo para obtener dicha información como todo el tiempo y trabajo que para que ello fuera necesario pidiendo - la valiosa colaboración de las personas involucradas en el medio, y a quienes - de manera profunda agradecemos su participación. En particular al LIC. ALBERTO VALLS, Director de el Gallito de Oro, ya que junto con las demás personas hicieron posible que nuestras intenciones se convirtieran en realidad. Así mismo, - reiteramos nuestro agradecimiento al Sicólogo MANUEL CABRERA LOPEZ, quien fue - nuestro Director de Seminario, prestigiado catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración, quien nos apoyó y orientó en la realización de nuestra labor.

El lector podrá encontrar como se mencionó anteriormente, un aspecto general y panorámico de lo que es la Administración, los Recursos Humanos, la Comunicación, la industria Restaurantera y la importancia que hoy en día es todo esto. Por último, expresamos una serie de conclusiones y sugerencias que nos - indicaron los logros a los que llegaremos y la utilidad que de éstos pudiéramos obtener.

## CAPITULO PRIMERO

### LA ADMINISTRACION

I.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

I.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

I.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

I.4. AREAS FUNCIONALES

EN ESTE CAPITULO LLEGAREMOS A CONOCER LA HISTORIA  
POR LO QUE PASO LA ADMINISTRACION, DIFERENTES DE-  
FINICIONES DE ALGUNOS AUTORES, Y ASI, COMO LOS --  
ELEMENTOS NECESARIOS QUE SE REQUIEREN PARA LLEVARLA  
ADECUADAMENTE.



## LA ADMINISTRACION

### I.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION

La Administración en su larga trayectoria hasta la iniciación del Siglo XX se ha desarrollado con una lentitud impresionante; pero desde, el presente - siglo ha pasado por fases de notable pujanza e innovación. Mientras que hoy en día la sociedad de la mayoría de los países desarrollados es una sociedad pluralista de organizaciones, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción, el servicio especializado de la educación o la atención hospitalaria, la garantía de la defensa nacional o la preservación del medio ambiente), son confiadas a organizaciones (como industrias, universidades y escuelas, hospitales, ejército, organizaciones de servicios públicos), las cuales son administradas por directivos propios para lograr mayor eficacia, hacia fines del siglo pasado, la organización era completamente diferente. Hace 80 años las -- organizaciones eran pocas y pequeñas. Predominaban las oficinas pequeñas, las artesanas independientes, las pequeñas escuelas, el labrador, el almacenista, - etc.

#### 1) INFLUENCIA DE LOS FILOSOFOS.

La administración ha recibido una gran influencia de la filosofía. Y -- desde los tiempos de la antigüedad. Haíman, así como Koontz y O'Donell, se refieren al filósofo griego Sócrates (470 A.C. - 399 A.C.) quien en su discusión con Nicomaquides, expone su punto de vista sobre la administración como una habilidad personal separada del conocimiento técnico y de la experiencia.

Platón (429 A.C. - 347 A.C.), filósofo griego discípulo de Sócrates se -- preocupó profundamente por los problemas políticos y sociales inherentes al desarrollo social y cultural del pueblo griego. En su obra "La República" expone su punto de vista sobre la forma democrática de gobierno y administración de -- los negocios públicos.

Aristóteles (383 A.C. - 322 A.C.), otro filósofo griego discípulo de Platón fue el creador de la lógica. En su libro Política, estudia la organización del estado y distingue tres formas de administración pública a saber.

- 1.- Monarquía o gobierno de uno solo (que puede convertirse en tiranía).
- 2.- Aristocracia o gobierno de una élite (que puede terminar con oligarquía).
- 3.- Democracia o gobierno del pueblo (que puede terminar en anarquía).

Durante los siglos transcurridos desde la antigüedad hasta el inicio de la Edad Moderna, la filosofía se volvió hacia una variedad de preocupaciones que no tenían nada que ver con los problemas administrativos.

Y con Francis Bacon (1561 - 1626), filósofo y estadista inglés, considerado el fundador de la lógica moderna basada en el método experimental e inductivo, es cuando vamos a encontrar alguna preocupación práctica por separar experimentalmente lo esencial de lo accidental.

Bacon se anticipó al principio conocido en administración como "Principio de prevalencia de lo principal sobre lo accesorio".

Pero, el mayor exponente de la época fue René Descartes (1596-1650), un filósofo matemático y físico francés, considerado el fundador de la filosofía moderna. Creó las famosas coordenadas cartesianas. En la filosofía se hizo famoso por su libro "El discurso del método", donde describe el "Método Cartesiano".

### INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION DE LA IGLESIA CATOLICA

A través de los siglos, las normas administrativas y los principios de la organización pública se fueron trasladando de las instituciones de los estados (como era el caso de Atenas, Roma, etc.), a las instituciones de la naciente iglesia católica y de las organizaciones militares.

La iglesia tiene una organización jerárquica tan simple y eficiente que su enorme organización mundial puede operar satisfactoriamente bajo el comando de una sola cabeza ejecutiva, el papa, cuya autoridad coordinadora le fue delegada de forma inmediata por una autoridad divina superior. El concepto de jerarquía vigente en la iglesia es completamente diferente del concepto adoptado por las otras organizaciones y está basado en los principios de "servicios jerárquico". La estructura de la organización eclesiástica sirvió de modelo para muchas organizaciones.

### INFLUENCIA DE LA ORGANIZACION MILITAR

La organización militar ha influido enormemente en el desarrollo de las teorías de la administración a lo largo del tiempo. La organización Lineal, -- por ejemplo, tiene sus orígenes en la organización militar de los ejércitos de la antigüedad y de la época medieval. El principio de la unidad de comando -- (por el cual cada subordinado sólo puede tener un superior). La escala jerárquica, o sea, la escala de niveles de comando de acuerdo con el grado de autoridad o de la responsabilidad correspondiente es un caso típico de las organizaciones militares utilizada en otras organizaciones.

El concepto de jerarquía dentro de la organización militar es probablemente tan antiguo como la misma guerra, ya que la necesidad de un estado mayor

siempre existió para un ejército. Fue creado un estado mayor (staff) para asesorar al comando (línea) militar y nuevamente al estado mayor lo que les aseguraba una intensa vivencia y experiencia en las funciones de gabinete. Otra contribución de la organización militar es el principio de la dirección, mediante el cual todo soldado debe saber perfectamente lo que se espera de él y todo lo que el debe hacer. Al iniciarse el siglo XIX Carl Von Clausewitz (1780-1831), general prusiano, escribió un tratado sobre la guerra y los principios de ésta, sugiriendo como administrador los ejércitos en tiempos de guerra. Fue él, gran inspirador de muchas teorías de la administración quienes posteriormente se basaron en la organización y estrategia militares. Para adoptarlas al campo industria.

#### INFLUENCIA DE LA REVOLUCION INDUSTRIAL

A partir de 1776 la invención de la máquina de vapor, por James Watt - - (1736-1819), y su posterior aplicación a la producción, una nueva concepción -- del trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando en el orden político, económico y social cambios tan rápidos que, en un lapso aproximado de un siglo fueron mayores que los ocurridos en el milenio anterior. Es el período llamado de la Revolución Industrial, iniciada en Inglaterra y extendida rápidamente por todo el mundo civilizado. La Revolución Industrial se puede dividir en dos épocas bien diferenciadas.

- 1.- Revolución Industrial o Revolución del Carbón y del Hierro. (1780-1860).
- 2.- Revolución Industrial o Revolución del Acero y de la Electricidad. (1860-1914).

La Revolución Industrial o Revolución del Carbón y del Hierro, se divide en 4 fases:

1.- La mecanización de la industria y de la agricultura, a fines del si glo XVIII; con el surgimiento de la máquina de hilar (Inventado por HARGREAVES en 1767), del Feler hidráulico (Inventado ARKWRIGHT 2n 1769), del Galerar mecánico (Por CARTWRIGHT en 1785) de la máquina de extracción de la semilla del algodón (por WHITNEY en 1792), que vinieron a sustituir el trabajo y la fuerza -- muscular del hombre, del animal e incluso de la rueda hidráulica.

2.- La aplicación de la fuerza matriz a la industria. La fuerza elásti ca del vapor descubierta por Denis Papin en el Siglo XVII que se aplicó hasta - 1776, cuando Watt inventó la máquina de vapor. Con la aplicación del vapor las máquinas se iniciaron las grandes transformaciones.

3.- El desarrollo del sistema fabril al artesano y su pequeño taller pa tronal desaparecen. Para dar lugar al obrero de las fábricas y de los ingerios, basados en la división del trabajo.

4.- Un espectacular desarrollo de los transportes y de las comunicacio nes. La navegación a vapor surgió con Robert Fulton (1807), en los Estados Uni dos. La Locomotora a vapor fue perfeccionada por Slephenson, surgiendo la pri mera carretera en Inglaterra (1825) y posteriormente en los Estados Unidos - - (1829) este medio de transporte se propagó vertiginosamente.

Morse inventó el telégrafo eléctrico (1835), surge la estampilla postal en Inglaterra (1840), Graham Bell inventa el teléfono (1876), ya se vislumbra-- ban los primeros síntomas de las ciudades actuales. A partir de 1860, la Revo lución Industrial entró en una nueva fase profundamente diferente de las 1a. Re volución Industrial. Es la llamada 2a. Revolución Industrial, provocada por -- tres acontecimientos importantes.

- Desarrollo del nuevo proceso de fabricación del acero (1856)
- Perfeccionamiento del dinámo (1873)
- Invención del motor de combustión interna (1873)

En Inglaterra (1871) era la mayor potencia mundial. En 1865, John D Rockefeller (1839-1937), funda la Standard oil. Alrededor de 1884 el capital de la General Electric ya sobrepasaba los 40 millones de dólares en cada una de sus empresas. En 1890, Carnegie forma el monopolio del acero, Sobre pasando la producción de toda Inglaterra, Seif y Armour forman el monopolio de los conservadores, Guggenheim forma el monopolio del cobre y Mello el del aluminio.

De la tranquila producción artesanal, en la que los obreros eran organizados en corporaciones de oficio regidas por estatutos, donde, todos se conocían, en donde, el aprendiz, para pasar a artesanos o a maestros, tenían que producir una obra perfecta delante de los jurados y de los sindicatos, máximas autoridades de la corporación, pasó el hombre rápidamente hacia el régimen de producción hecha mediante máquinas, dentro de grandes fábricas.

Los propietarios de talleres que no estaban en condiciones financieras de adquirir más máquinas y sistematizar su producción fueron obligados debido a la fuerza de la competencia, a trabajos para otros que poseían la maquinaria necesaria. El fenómeno de la mecanización hizo que se fusionaran pequeños talleres que integraron otras mayores pasando a ser fábricas. Tal conocimiento fue acelerado gracias a la disminución de los costos de producción, lo cual propició la competencia de los precios y una ampliación del mercado consumidor de la época.

La mecanización obligó a la división del trabajo y a la simplificación de las operaciones, haciendo que los oficios tradicionales fueran sustituidos

por las tareas semiatizadas y repetitivas que podrán ser ejecutadas con facilidad por personas sin ninguna calificación y con enorme simplicidad de control. Con la concentración de industrias y la fusión de pequeños talleres alimentadas por el fenómeno de la competencia, grandes contingentes de trabajadores pasaron a operar juntos, en jornadas diarias que se prolongaban hasta 12 ó 13 horas, bajo condiciones ambientales peligrosas e insalubres que provocaban accidentes y enfermedades en gran escala.

Los propietarios tienen que enfrentar los nuevos problemas de gerencia, improvisando sus decisiones y subsanando los errores administrativos de la tecnología naciente, estos errores se subsanan mediante un pago mínimo a los trabajadores cuyos salarios eran ya bastante bajos. Las primeras tensiones entre obreros y patrones no tardaron en aparecer. Los propios estados pasaron a intervenir en algunos aspectos de las relaciones entre obreros y fábricas; mediante la expedición de algunas leyes laborales. En 1802, el gobierno inglés expide una ley protegiendo la salud de los trabajadores en las industrias textiles.

Con la nueva tecnología de los procesos de producción y de la construcción y funcionamiento de las máquinas, con la creciente legislación que tiende a proteger y defender la salud y la integridad física del trabajador y conscientemente de la colectividad, la administración y la gerencia de las empresas industriales pasan a ser preocupación permanente de sus propietarios.

La principal preocupación de los empresarios se fijaba lógicamente en el mejoramiento de los aspectos mecánicos y tecnológicos de la producción, con el objetivo de producir cantidades mayores de productos de mejor calidad y a menor costo. La gestión del personal y la coordinación del esfuerzo productivo eran aspectos de poca o ninguna importancia. Los empresarios simplemente procuraban

atender como podían o como sabían las demandas de una economía en rápida expansión y carente de especialización. Algunos empresarios apoyaban sus decisiones en los modelos de las organizaciones militares o eclesiásticas.

#### INFLUENCIA DE LOS ECONOMISTAS LIBERALES

A partir del Siglo XVIII, se desarrollan en Europa, paralelamente a las diversas corrientes filosóficas, una gran cantidad de teorías económicas concentradas en la explicación de los fenómenos empresariales (micro económicos) y basados inicialmente en datos empíricos, o sea, en la simple experiencia y en las tradiciones del comercio de la época. Según el liberalismo la vida económica debe alejarse de la influencia estatal, ya que el trabajo sigue los principios económicos y la mano de obra está sujeta a las mismas leyes que rigen el mercado de materias primas o el comercio internacional, la libre competencia es el postulado de muchos autores. Las ideas básicas de los economistas liberales -- clásicos constituyen los gérmenes iniciales del pensamiento administrativo de -- nuestros días. El propio creador de la escuela Clásica de la economía, Adam -- Smith (1723-1790), ya visualizaba el principio de especialización de los obreros y enfatizaba en la necesidad de racionalizar la producción.

El principio de la especialización y el principio de la división del trabajo aparecen con referencias en su libro de la Riqueza de las Naciones (1776), y donde expone el estudio de tiempos y de movimientos que más tarde Taylor y -- Gilbreth irían a desarrollar como la base de la administración científica en -- los Estados Unidos. Adam Smith insistió en la importancia de la planeación y -- de la organización dentro de las funciones de la administración. James Mill -- (1773-1886), en su libro de Economía Política publicado en 1826; surgió una serie de medidas relacionadas con los estudios de tiempos y movimientos como medio para obtener incremento de la producción en las industrias.



Newman, dice que las funciones de la administración consisten en:

- PLANEACION
- ARREGLO
- CONDUCCION DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE PRODUCCION

A partir de la segunda mitad del Siglo XIX, el liberalismo económico comenzó a perder influencia debilitándose a medida que el capitalismo se aliaba con el surgimiento de los Du pont, Rockefeller, Morgan, Krupp, etc.

#### ENFOQUE CLASICO DE LA ADMINISTRACION

Al principio de este Siglo, dos ingenieros desarrollaron los primeros -- trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era el americano Frederick Winslow Taylor, y vino a desarrollar la llamada escuela de Administración Científica, preocupada inicialmente por aumentar la eficiencia de la Industria mediante la racionalización del trabajo. El otro era europeo, Henry Fayol, él vino a desarrollar la escuela de Anatomía y Fisiología de la organización, preocupada por aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de administración con bases científicas.

#### ORIGENES DE LA TEORIA CLASICA DE LA ADMINISTRACION

Los orígenes del enfoque clásico de la administración se remontan a las consecuencias generadas por la Revolución Industrial y se pueden resumir en dos hechos genéricos a saber:

- 1.- El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, causante de una gradual complejidad en su administración y que exigía un enfoque científico que sustituye el empirismo y la innovación.

- 2.- La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones, en el sentido de obtener el mejor rendimiento posible de sus recursos y hacer frente a la competencia entre las empresas.

Se pretende mostrar cuál fue el modelo de administración utilizado ampliamente por los empresarios americanos y europeos en las primeras décadas de este Siglo.

#### LA ADMINISTRACION CIENTIFICA DE TAYLOR

Frederick Winslow Taylor (1856-1915), es considerado el fundador de la administración científica.

Nacido en Filadelfia, en los Estados Unidos, hizo sus estudios en colegios europeos, tomando contacto directo con los problemas sociales y empresariales resultantes de la Revolución Industrial. De regreso a los Estados Unidos comenzó a trabajar en su taller de mecánica como aprendiz de máquinas y herramientas. Luego trabajó como operario común. En 1878 consiguió empleo en un taller de construcción de máquinas de la Midvale Steel Co. En aquel tiempo, estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarifa.

El primer período de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro (Administración de Oficinas, 1903), donde se preocupó exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del operario, mediante el estudio de tiempos y movimientos. Taylor comenzó por abajo con los operarios en el nivel de ejecución, efectuando un trabajo de análisis de las tareas de cada uno, desglosando sus movimientos y procesos de trabajo, perfeccionándolos y racionalizándolos paulatinamente. Posteriormente generalizó conclusiones para la

Administración General, su teoría siguió un cambio de abajo hacia arriba y de las partes al todo. El primer período que abarcaba, únicamente el trabajo del operario se basó en los siguientes principios:

- 1.- Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales.
- 2.- Solicitar a cada trabajador una producción nunca inferior al estándar establecido.
- 3.- Asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad producida, satisfactorias para aquellos que alcancen el estándar establecido.

Inició el estudio cronométrico (Análisis del trabajo), de los tiempos y movimientos descomponiendo analíticamente el trabajo de los operarios, con el objeto de racionalizarlo y simplificarlo para obtener de esta manera el mayor rendimiento con el menor esfuerzo y la máxima remuneración.

Taylor conciliaba los intereses de los funcionarios para obtener un sueldo elevado, con los intereses de la empresa para obtener su costo de producción cada vez más reducido.

En el segundo período de Taylor, éste da los fundamentos de la Administración Científica.

- 1.- Objetivo principal de la Administración. Que es el de asegurar el máximo de prosperidad al patrono y, al mismo tiempo, el máximo de prosperidad al empleado.
- 2.- Identidad de interés de empleados y empleadores: Taylor enfatiza -- que la mayoría de las personas crean los intereses fundamentales de los empleadores y de los empleados son necesariamente antagónicos. Es preciso dar al trabajador lo que él más desea:

- Altos salarios y al empleado también, lo que él desea.
  - Bajo costo de la producción.
- 3.- Influencia de la producción en la prosperidad de empleadores y empleados, nadie alcanzará mayor prosperidad que quien haya alcanzado el más alto nivel de eficiencia y de productividad.
- 4.- La administración científica y el sistema de iniciativa e incentivos.

Al comparar un sistema de administración común, entonces en boga y el sistema de administración científica.

En la administración científica las responsabilidades deben compartirse entre la gerencia y el trabajador correspondiéndole a la gerencia formar a su cargo el estudio minucioso del trabajo y dar asistencia continua al trabajador durante la producción.

- 5.- Los principios de Administración científica: Así la gerencia pasa a tener nuevas atribuciones y responsabilidades.
- a) Principio de planeamiento: Sustituir en el trabajo el criterio individual del trabajador, la improvisación y la actuación empírico-práctica; por los métodos basados en procedimientos científicos.
  - b) Principio de Preparación: Seleccionar científicamente los trabajadores, prepararlos y entrenarlos para que produzcan más y mejor.
  - c) Principio de Control: Controlar el trabajo para cerciorarse de que él mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.
  - d) Principio de Ejecución: Distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

- 6.- División del trabajo y especialización del trabajador.

Procedió a su división y subdivisión llegando finalmente a los movimientos necesarios para cada operación, los cuales cronometró es---

estableciendo entonces patrones y tiempos de ejecución del trabajo.

- 7.- La supervisión funcional: Esta nueva doctrina de la eficiencia en el trabajo determinó un vuelco en las ideas de la época sobre organización de empresas.

La Administración funcional consiste en dividir el trabajo de manera que cada hombre; desde el asistente hasta el supervisor, tenga que ejecutar la menor variedad posible de funciones.

#### ORGANIZACION RACIONAL DEL TRABAJO DE GANTT Y GILBRETH

Henry Lawrence Gantt (1861-1919), Ingeniero americano organizó la primera oficina de racionalización aplicada, desarrollando sus trabajos independientes de los de Taylor y aplicando los principios de la Administración Científica Taylor ponía énfasis en el análisis y la organización del trabajo como solución de eficiencia y productividad, Gantt deseaba mayor atención al hombre que ejecutaba el trabajo. Se preocupaba por el aspecto psicológico y humanístico, insistiendo en la importancia del elemento humano para la productividad. Su primera y más notable contribución a la organización racional del trabajo fue su sistema de salarios. (Plan de incentivo salarial) que presenta la ventaja de un salario mínimo diario aumentado por una gratificación o premio, que dependiente de la producción determinada para ser alcanzada por el operario.

Fue el instructor del llamado Gráfico de Gantt, muy aplicado actualmente en la metodología administrativa como un instrumento del planteamiento y control.

Franck Buntker Gilbreth (1868-1924), otro ingeniero americano, acompañó a Gantt en su interés por el esfuerzo humano, como medio de aumentar la productividad. Fue el responsable de la introducción del estudio de tiempos y movi-

mientos de los operarios, como técnica administrativa básica para la racionalización del trabajo. En colaboración con su esposa desarrolló una serie de estudios en los cuales consideraba al empleado como individuo cuya productividad depende mucho más de su actitud de las oportunidades y del ambiente físico, que propiamente del uso correcto del método y de equipos ideales. Realizó estudios sobre micromovimientos. Todo movimiento tiene un principio y un fin, que lo separan de los anteriores y de los posteriores, y una finalidad distinta.

Gilberth dió a esos movimientos elementales el nombre de "THERBLIG", onograma de Gilbreth, para definir los movimientos necesarios de un ciclo de movimientos.

Para Gilbreth el estudio de los movimientos es realizado casi exclusivamente en la racionalización aplicada y con una triple finalidad.

- 1.- Evitar los movimientos inútiles.
- 2.- Ejecutar lo más económicamente posible los movimientos útiles.
- 3.- Dar a esos elementos elegidos una serie apropiada.

El estudio de los movimientos se basa en la anatomía y filosofía humana. También realizó estudios de la fatiga sobre la producción y la aplicación práctica de las curvas de fatigabilidad. Entre estos autores clásicos se encuentran, Harrington Emerson y Henry Ford que dieron valiosas aportaciones a la administración como los primeros trabajadores de selección y entrenamiento de los empleados. Así como el sistema de producción en serie ya que la condición clave la producción en serie es la simplicidad. Los autores de la escuela de la administración científica desarrollaron una propuesta sobre la motivación del trabajador que se caracteriza por el concepto de "Homo Economicus", o sea, la presuposición de que el hombre es influenciado profundamente por recompensas y sanciones salariales y financieras.

### ENFOQUE ANATOMICO DE FAYOL

La Escuela Anatomista y Filosófica de la Organización desarrollada en -- Francia con los trabajos pioneros de Fayol. Esa Escuela estaba integrada por - ejecutivos de empresas:

Henry Fayol, James D. Mooney, Lyndall F. Urwick, Luther Guheic, Henry Ni les, Leonard White.

Su preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa, median- te la forma y disposición de los órganos componentes de la organización. De -- ahí el énfasis de la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento - de la organización). En este sentido el enfoque de la corriente antónica y fi- siologista es un enfoque de hacia arriba, hacia abajo y del lado hacia sus par- tes.

Predominaba la atención por la estructura organizacional, los elementos de administración, los principios generales de administración y la departamenta lización.

CorrienteAnatómica de la Administración, Henry Fayol (1841-1925), su fun dador nació en Constantinopla y falleció en París, viviendo las consecuencias - de la Revolución Industrial y más tarde, la Primera Guerra Mundial.

Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años e ingresó a una empresa - metalúrgica y carbonífrica donde desarrolló toda su carrera, fue partidario de - la centralización, fue el primero en crear funciones de la empresa.

## LAS SIETE FUNCIONES BASICAS DE LA EMPRESA

Fayol parte de la suposición de que el conjunto de las operaciones de toda empresa económica se puede dividir en seis funciones.

- a) Funciones técnicas (relacionadas con la producción de bienes o de servicios).
- b) Funciones comerciales (relacionadas con compra, venta y permuta).
- c) Funciones financieras (relacionadas con la búsqueda y administración de capitales). Dice Fayol nada se hace sin la intervención de la -- función financiera, el capital es necesario para el pago de sala- -- rios, para la adquisición de inmuebles, utencilios y materias primas. Es indispensable una hábil gestión financiera para el aumento de capital, ninguna forma mejoraría, es posible sin disponibilidad financiera y sin crédito.
- d) Funciones de seguridad (relacionada con la protección de bienes y de personas).
- e) Funciones contables (relacionadas con los inventarios, registros, -- balances, costos, estadísticas), la contabilidad constituye el órgano de visión de la empresa.
- f) Funciones administrativas (relacionadas con la integración en la cúspide de las otras cinco funciones). La función administrativa coordina y sincroniza las demás funciones de la empresa.

## LA PROPORCIONALIDAD DE LA FUNCION ADMINISTRATIVA

La función administrativa no se concentra exclusivamente en la cuna de la empresa, no es encargo personal ni privilegio exclusivo del jefe o de los directivos de la empresa. Es una función que se reporta y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones esenciales entre la cabeza y los miembros -



del cuerpo social de la empresa, así tenemos que la capacidad principal de un -  
operario es la capacidad técnica, a medida que se eleva en la escala jerárquica  
la importancia de la capacidad administrativa aumenta, mientras que la de la ca-  
pacidad técnica disminuye.

#### CUALIDADES DEL ADMINISTRADOR

A cada función esencial corresponde una determinada capacidad específica  
que el hombre debe poseerla para ejercerla bien.

Estas cualidades son:

- a) Cualidades físicas
- b) Cualidades intelectuales
- c) Cualidades morales
- d) Cualidades culturales
- e) Conocimientos especiales
- f) Experiencia

#### NECESIDAD DE ENSEÑAR LA ADMINISTRACION

Dependió la necesidad de enseñanza organizada de la administración de ca-  
rácter general, para formar mejores administradores a partir de sus aptitudes y  
cualidades personales.

#### DISTINCION ENTRE ADMINISTRACION Y ORGANIZACION

Para Taylor administración es un todo del cual la organización es una de  
las partes.

#### PRINCIPIOS GENERALES DE ADMINISTRACION

Estos principios son flexibles y se adaptan a cualquier circunstancia, -  
tiempo o lugar.

- a) División de trabajo
- b) Autoridad y Responsabilidad
- c) Disciplina
- d) Unidad de comando
- e) Unidad de dirección
- f) Sub-ordenación del interés individual al interés general
- g) Remuneración del personal
- h) Centralización
- i) Jerarquía o cadena a escalar
- j) Orden
- k) Equidad
- l) Estabilidad del personal
- m) Iniciativa
- n) Espíritu de equipo

La teoría clásica también congrega a la organización formal. La organización formal se compone de un cierto número de niveles jerárquicos o niveles funcionales establecidos por el organigrama de la empresa.

La organización formal comprende la estructura organizacional, la filosofía, las normas y reglamentos de la empresa, en fin, todos los aspectos que representan las relaciones entre los órganos, los cargos y sus ocupantes, con miras al logro de los objetivos y al mantenimiento del equilibrio interno.

#### PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FORMAL

- 1) División de trabajo
- 2) Especialización
- 3) Jerarquía

- 4) Distribución de la autoridad y de la responsabilidad
- 5) El racionalismo de la organización formal

#### EXISTEN TRES TIPOS TRADICIONALES DE ORGANISMOS

- a) Organización lineal
- b) Organización funcional
- c) Organización lineal staff

Organización lineal. Se debe al hecho de que entre el superior y el subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad.

#### CARACTERISTICAS

- a) Autoridad lineal o única
- b) Líneas formales de comunicación
- c) Centralización de las decisiones
- d) Aspecto piramidal

#### VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

- A) Estructura simple y de fácil comprensión
- B) Ofrece una nítida y clara delimitación de las responsabilidades de los órganos o cargos
- C) Presenta enorme facilidad de implantación
- D) Es bastante estable
- E) Es el tipo de organización más indicado para las pequeñas empresas

#### ALGUNAS DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL

- a) La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones.
- b) La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrático.
- c) La organización de línea enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, suponiendo la existencia de jefes capaces y de saberlo todo.
- d) La unidad de mando es que el jefe, por generalista, no se puede especializar en ninguna cosa.
- e) A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente al congestionamiento de las líneas formales de la comunicación.
- f) Las comunicaciones por ser lineales se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y a distorsiones.

#### ORGANIZACION FUNCIONAL

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica a cada tarea el principio de especialización de las funciones.

#### CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

- a) Autoridad funcional o dividida
- b) Líneas directas de comunicación
- c) Descentralización de las decisiones
- d) Énfasis en la especialización

#### VENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

- A) Proporciona el máximo de especialización en los diversos órganos o cargos de la organización.
- B) Permite la mejor supervisión técnica posible.
- C) Desarrolla comunicaciones directa, sin intermediarios más rápidas y menos sujetas a distorsiones en la comunicación.
- D) Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.

#### DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION FUNCIONAL

- a) Dispersión y consecuentemente pérdida de la autoridad o mando.
- b) Subordinación múltiple
- c) Tendencia a competir entre especialistas.
- d) Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización
- e) Confusión en cuanto a los objetivos

#### ORGANIZACION LINEAL STAFF

El tipo de organización en lineal staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscándose aumentar las ventajas de estos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

#### CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION LINEAL STAFF

A) Función de la estructura lineal y de la estructura funcional, con predominio de la primera. La principal característica de la organización lineal staff es la de que cada órgano o cargo reporta a uno y sólo un órgano o cargo superior.

- B) Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con línea directas.
- C) Separación entre órganos operaciones (ejecutiva) y órganos de apoyo (asesores); las funciones de "staff" pueden existir en cualquier nivel de una organización del tipo lineal-staff, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la organización.

#### VENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL STAFF

- a) Asegura la asesoría especializada e innovadora manteniendo el principio de autoridad única.
- b) Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y de los órganos de staff.

#### DESVENTAJAS DE LA ORGANIZACION LINEAL STAFF

- A) Posibilidad de conflictos entre la asesoría y los demás órganos, y viceversa.
- B) Dificultad en la obtención y manutención del equilibrio dinámico entre línea y staff.

#### COMISIONES

Las comisiones han recibido una infinidad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo, etc.

En el fondo, comisión es un grupo de personas a quienes como grupo se da un asunto para estudiar.

#### CARACTERISTICAS DE LAS COMISIONES

- a) La comisión no es un órgano de la estructura organizacional.

- b) Las comisiones pueden asumir tipos bastante diferentes, Koontz y O'Donnell destaca que las comisiones pueden ser:  
Formales, Temporales, Informales, Relativamente permanente.

#### VENTAJAS

- a) Toma de decisiones y juzgamientos por grupos
- b) Coordinación
- c) Transmisión de informaciones
- d) Restricciones a la delegación de autoridad
- e) Consolidación de autoridad

#### DESVENTAJAS

- a) Pueden representar pérdida de tiempo en la toma de decisiones
- b) Costo en tiempo y en dinero
- c) Sustitución del administrador
- d) División de responsabilidad
- e) Absorben tiempo útil
- f) Exigen un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente

#### ESCUELA HUMANISTICA DE LA ADMINISTRACION

En tanto que Taylor y sus seguidores se preocupaban inicialmente en la organización racional del trabajo, los psicólogos comenzaban a interesarse también por los problemas industriales. Surge la psicología industrial que se propone estudiar el comportamiento humano en el trabajo, considerando como inseparables y complementarios el aspecto productivo y el aspecto personal. Esto pasó por dos etapas en su comienzo.

- 1.- Denominan el aspecto productivo. El objetivo de la psicología industrial era la selección científica de individuos y de métodos de trabajo que mejor se adoptaron a una buena producción.
- 2.- Se caracteriza por el aumento paulatino de la atención dada a los aspectos personales y social del trabajo con cierto predominio de ellos sobre el productivo al menos su teoría.

#### TEORIAS DE LA TRANSICION DE LA ADMINISTRACION

##### ADMINISTRACION Y LIDERAZGO

En la década de los 20' Ordway Tead, en los Estados Unidos buscó analizar la psicología del operario al mostrar la relación existente entre las ambiciones y los temores de los operarios y su realización en el trabajo.

##### EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACION

Cada jefe debe ser un líder, debe tener influencia sobre los subordinados, según Tead son los siguientes:

- a) Sugestión
- b) Imitación
- c) Exhortación
- d) Argumentación persuasiva
- e) Publicidad
- f) Uso de la lógica de los hechos
- g) Demostración de una afectuosa devoción
- h) Invención de alguna condición "típica" del problema o dificultad encontrada



El líder es un agente moral y principalmente el símbolo de la democracia dentro de la organización.

#### PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION

El escritor más destacado fue Rarker Follet quien adoptó la tradición -- clásica, principalmente en lo referente a la definición de principios generales de administración aplicables a la industria o a cualquier otra forma de organización, se anticipó a la escuela de las relaciones humanas y destacó de los demás clásicos por su enfoque psicológico de la administración.

#### Concepto de Organización

Para Mary Follett la organización presente los siguientes aspectos:

- a) Constituye totalmente el resultado de una serie de intransigencias - que tienen en cuenta un número infinito de posibilidades en torno a una situación específica o única.
- b) Es una fuerza viva, móvil y fluida
- c) Representa personas que reaccionan y responden a estímulos que no se pueden definir con precisión.

Necesidad de la aplicación de la psicología a la administración. La - - psicología administrativa se debe utilizar en el sentido de reconciliar a los - individuos con la organización. La administración necesita comprender a las -- personas o a los grupos humanos y a la comunidad donde está situada la empresa.

#### PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

- 1.- Principio de Contacto Directo
- 2.- Principio de Planeación

- 3.- Principio de las Relaciones Recíprocas
- 4.- Principio del Proceso continuo de la Coordinación

La Escuela Humanística de la Administración, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de las conclusiones obtenidas en la experiencia de Hawthorne, desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores.

La Escuela Humanística nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo debido a la aplicación de métodos figurativos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores tenían que someterse forzosamente.

#### ORIGENES DE LA TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS

- 1) La necesidad de humanizar y democratizar la administración
- 2) El desarrollo de las llamadas ciencias humanas, principalmente la psicología y la sociología,
- 3) Las ideas de la filosofía programática de John Dewey de la psicología dinámica de Kurt Lewin fueron capitales para el humanismo en la administración, Elton Mayo es considerado el fundador de la Escuela.
- 4) Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne

#### LA EXPERIENCIA DE HAWTHORNE

Elton Mayo hizo estudios en la Wester Electric Company, situada en Chicago, barrio de Hawthorne, cuya finalidad era la de determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios medida a través de la producción, para estos estudios Elton Mayo que era el coordinador los investigó en 4 etapas.

- 1) Se seleccionaron dos grupos que realizaron el mismo trabajo en condiciones idénticas, uno fue el grupo experimental y el otro el grupo -- control.

El grupo de prueba trabajó con luz de intensidad variable, mientras - que el grupo de referencia trabajó con luz de intensidad constante, - se pretendía conocer el efecto de la iluminación sobre el rendimiento de los operarios.

- 2) Consta de experiencia de montaje de rieles. Aquí fueron seleccionados e invitadas 6 chicas de nivel medio que fueron novatas, para consti-  
tuir el grupo experimental que pasó a trabajar a la sala de pruebas - de montaje, cinco chicas montaban los relés, en tanto que la sexta -- proporcionaba las piezas necesarias, para mantener la continuidad del trabajo.

Este grupo tenía un supervisor común, como en el grupo de control, pe-  
ro tenían un observador que permanecía en la sala y observaba, ordena-  
ba el trabajo y se cercioraba del espíritu de colaboración de las mu-  
chachas. Por lo que respecta a esta etapa, existen algunas conclusio-  
nes como:

Que las muchachas les agradaba el trabajo en la sala de pruebas, por-  
que era divertido y la supervisión flexible les permitía trabajar con  
más libertad y menos ansiedad, no había temor al supervisor, hubo un  
desarrollo social del grupo experimental, las muchachas hacían amis-  
tad entre sí y esas amistades se extendían a una fuerza del trabajo,  
el grupo desarrolló liderazgo y objetivos comunes.

- 3) (PROGRAMA DE ENTREVISTAS)

Este programa comprendía entrevistas con los empleados para obtener -  
un mayor conocimiento sobre sus actitudes y sentimientos, oír sus opi

niones en cuanto al trabajo y en cuanto al tratamiento que recibían, como este programa fue muy bien recibido entre operarios y supervisores y los resultados eran satisfactorios, en febrero de 1929 fue creada en la empresa una división de investigaciones industriales, con el sentido de entrevistar anualmente a todos los empleados.

#### 4) SALA DE OBSERVACIONES DE MONTAJE DE TERMINALES

Se escogió un grupo de hombres, todos pertenecientes a la sala de montaje de terminales para estaciones telefónicas que pasaron a trabajar a una sala especial con idénticas condiciones de trabajo del departamento, había un observador dentro de la sala y un entrevistador que permanecía fuera y entrevistaba esporádicamente a aquellos operarios, aquí los salarios solamente aumentaban siempre y cuando la producción total aumentara. El observador se dió cuenta que los operarios dentro de la sala se vesifan de un sin número de artimañas, después de haber logrado lo que ellos consideraban, la producción normal reducían su ritmo de trabajo, organizaban su producción normal en tal forma que el excedente de un día pudiera ser presentado en un día deficitario, así como también solicitaban el pago por exceso de producción, dichos operarios manifestaban cierta uniformidad de sentimientos y solidaridad grupal. El grupo desarrolló métodos para asegurar sus actitudes considerando como delatador al miembro que perjudicara a algún compañero y presionando a los más rápidos para "estabilizar" su producción, mediante castigos simbólicos. Esta cuarta etapa permitió el estudio de la organización formal de los empleados y la organización formal de la fábrica. Esta experiencia fue suspendida en 1932.

## CONCLUSIONES DE LA HAWTHORNE

a) El nivel de la producción, se comprobó que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado, sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.

b) El comportamiento social de los empleados. En general los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. El individuo aisladamente no se sentía libre para establecer por sí mismo su cuota de producción ya que ésta era impuesta por el grupo.

c) Las recompensas y sanciones sociales. Se observó que los operarios - que produjeron muy por encima o muy por debajo de las normas socialmente establecidas, perdieron la amistad y el respeto de sus compañeros, mientras que los trabajadores de la sala de montaje prefirieron producir menos y consecuentemente ganar menos, que poner en riesgo las relaciones de amistad con sus compañeros. El comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales.

d) Los grupos informales. Mientras los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios, de tiempo y movimientos, principios generales de la administración, departamentalización, etc.), los investigadores de Howtorne se concentraban sobre los aspectos informales de la organización (grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y expectativas. Los grupos informales constituyen la organización humana de la empresa muchas veces en contraposición de la organización formal establecida por la dirección.

e) Las relaciones humanas, los individuos dentro de la organización, participan de grupos sociales y se mantienen en una constante interacción social.

La colaboración, humana tan cara para Mayo está determinada más para la organización informal que para la organización formal. Dentro de este espíritu la teoría de las relaciones humanas aportó nuevas dimensiones y nuevas variaciones a la teoría de la Administración.

#### ENFOQUE ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACION

Dentro de este enfoque tenemos a Max Weber. Weber estudió las organizaciones desde el punto de vista estructuralista, preocupándose fundamentalmente por su racionalidad, o sea por la relación dinámica entre medios y recursos utilizados y los objetivos alcanzados por las organizaciones. Fue el primero en formar la teoría o Modelo de la Burocracia. Para Weber la burocracia no es un tipo de sistema social sino como un tipo de poder. Para los autores modernos como Amitai Etzioni, es la de que la burocracia es sinónimo de la organización que representa un determinado tipo de sistema social. Es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsibilidad del comportamiento en el sentido de mayor eficiencia de la organización.

Weber distingue tres tipos de sociedad.

- a) Sociedad tradicional
- b) Sociedad carismática
- d) Sociedad legal, racional o burocrática

Así como también establece los tipos de autoridad, la autoridad legítima puede ser.

- Autoridad tradicional
- Autoridad carismática

- Autoridad racional, legal o burocrática

#### ALGUNAS CARACTERISTICAS DE LA BUROCRACIA

- La burocracia es una organización que se basa en una división sistemática del trabajo.
- La burocracia es una organización consolidada por normas escritas.
- La burocracia es una organización que fija reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo.
- La burocracia es una organización en la cual la selección de las personas se basa en el mérito y en la clasificación y no en preferencias personales.
- Es una organización que se caracteriza por la profesionalización de sus participantes.

#### TEORIA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACION

Estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad, resultando su valor de posición. El concepto de estructura significa el análisis interno de una totalidad en sus elementos constituidos.

El estructuralismo se preocupa por la relación de las partes en la constitución del todo, excluyendo los elementos relacionados sólo por mera yuxtaposición.

#### LA SOCIEDAD DE ORGANIZACIONES

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una -

sociedad de organizaciones, de las cuales el hombre llega a depender para nacer, vivir y morir.

Según Etzioni, las organizaciones pasarán por cuatro etapas a saber.

- 1.- Etapa de la naturaleza, es la etapa inicial en la cual los factores naturales, o sea, los elementos de la naturaleza constituyen la base técnica de subsistencia de la humanidad.
- 2.- Etapa del trabajo, a partir de la naturaleza, surge un factor perturbador determinando una verdadera revolución en el desarrollo de la humanidad.
- 3.- Etapa del capital. El capital pasa a preponderar sobre la naturaleza y el trabajo, volviéndose uno de los factores básicos de la vida social.
- 4.- Etapa de la organización. El desarrollo de la humanidad llevó gradualmente las fuerzas naturales, el trabajo y el capital a una dependencia de la organización.

#### ANALISIS DE LA ORGANIZACION

El análisis de las organizaciones desde el punto de vista estructuralista se hace a partir de los siguientes aspectos:

- Organización formal y organización informal
- La racionalidad y la irracionalidad de las organizaciones
- Los objetivos organizacionales y los objetivos individuales
- Las relaciones formales y las relaciones informales
- La jerarquía burocrática y la innovación del conocimiento
- Las recompensas materiales y salariales y las recompensas simbólicas y sociales.



La ley de Parkinso, el principio de Peter, la dramaturgia Administrativa de Thompson, el Maquiavelismo en las organizaciones, por Antony Jay, ayudaron a la teoría estructuralista de la Administración.

#### ESCUELA NEOCLASICA DE LA ADMINISTRACION

Teoría Neoclásica de la Administración, Peter T Druker, Ernest Daley, -- Koontz, O'Donnell, Michael Jucins, William Newman, Ralph Davis, George Terry Morris Hurles, Michael Allen. Estos autores no forman propiamente una escuela definida sino un movimiento relativamente heterogeneo.

#### CARACTERISTICAS DE LA TEORIA CLASICA

- 1.- Énfasis en la práctica de la Administración.
- 2.- La reafirmación relativa de los postulados clásicos.
- 3.- El énfasis en los principios clásicos de la Administración.
- 4.- El énfasis en los objetivos y en los resultados.

#### LA ADMINISTRACION COMO TECNICA SOCIAL BASICA

Para los autores neoclásicos, la "Administración" consiste en orientar, - dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

#### FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Las funciones del ejecutivo consisten para la mayoría de los neoclásicos en:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

## LA INNOVACION

Los autores neoclásicos insisten en el hecho de que el mundo atraviesa por una era de intensa innovación y cambios tecnológicos. Antiguamente, la tecnología se basaba en la experiencia y su desarrollo era gradual y progresivo, hoy en día se basa en el conocimiento y su desarrollo obedece a un progreso mucho más rápido.

## TEORIA BEHAVIORISTA DE LA ADMINISTRACION

La teoría de la conducta o del comportamiento (Teoría Behaviorista) de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa.

La teoría Behaviorista tiene su mayor exponente en Herbert Alexander Simon, profundamente inspirado en Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Lippert, Chris Argyris y Elliot Jacques. Estrictamente dentro del camino de la motivación se destacan Abraham Maslow, Frederic Herzberg y David McClelland.

## NUEVAS PROPUESTAS SOBRE LA MOTIVACION HUMANA

Uno de los temas fundamentales de la Teoría Behaviorista de la Administración fue exactamente la motivación humana.

## EL ENFOQUE DE MC GREGOR

Douglas Mc Gregor (1906-1964), el más influyente en teoría del comportamiento humano en las organizaciones fue el autor que divulgó y popularizó la teoría de la motivación como base de toda actividad administrativa.

Para Mc Gregor el hombre es un animal complejo de todo, de necesidades. Cuando una necesidad se satisface, surge otra en segundo lugar dentro de un pro-

ceso continuo, que no tiene fin, desde el nacimiento hasta la muerte de la persona. Son las necesidades las que motivan el comportamiento humano dándole dirección y contenido.

Para Mc. Gregor estas son las necesidades:

- 1.- Necesidades fisiológicas
- 2.- Necesidades de Seguridad
- 3.- Necesidades Sociales
- 4.- Necesidades del Ego
- 5.- Necesidades de Autorrealización

Quando cada una de estas necesidades son satisfechas dejan de ser primarias para el ser humano.

La teoría de la motivación humana según Maslow están organizadas en una jerarquía de valor o de preeminencia, o sea, en una pirámide: la manifestación de una necesidad surge después de la satisfacción previa de otra más importante o más reeminente.

#### LA TEORIA DE LAS NECESIDADES SEGUN MASLOW

- 1.- Necesidades Fisiológicas
- 2.- Seguridad
- 3.- Asociación
- 4.- Estima
- 5.- Autorrealización

Maslow destaca que cualquier frustración o posibilidad de frustración de los objetivos humanos fundamentales y cualquier amenaza de las defensas que los protegen o a sus condiciones fundamentales, pasan a convertirse en amenazas psicológicas.

#### EN ENFOQUE DE MC CLELLAND

Da tres importantes motivos en la dinámica del comportamiento humano.

- a) Necesidades de realización, es la necesidad de un buen éxito competitivo.
- b) Necesidad de afiliación, es la necesidad de relaciones calurosas.
- c) Necesidad de poder, es la necesidad de controlar o influir sobre otras personas.

El método empleado por Mc Clelland para medir la motivación por el éxito y por el miedo al fracaso usa técnicas proyectivas de personalidad, principalmente el T.P.T. (Test de Percepción Temático).

Además Douglas Mc Gregor nos da la pauta para los estilos de administración y tenemos a sus teorías que son la Teoría "X" y la teoría "Y" y cada una de estas teorías con sus postulados que son:

#### TEORIA "X"

1.- Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.

2.- Toda organización tiene una serie de objetivos y, para que sean alcanzados, las personas de allí deben ser impulsadas, controladas y aun amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de aquellos objetivos.

3.- En general el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir

4.- El ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.

5.- El ser humano medio tiene relativamente poca ambición.

6.- Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.

#### TEORIA "Y"

- 1.- El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.
- 2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, siempre que puedan ser convencidos en el sentido de comprometerse a hacerlo.
- 3.- Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción de lego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.
- 4.- Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.
- 5.- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.
- 6.- La potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizado. Una mayor utilización se puede conseguir.

6.- Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.

#### TEORÍA "Y"

1.- El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.

2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, siempre que puedan ser convencidos en el sentido de comprometerse a hacerlo.

3.- Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción de lego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la organización.

4.- Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.

5.- La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.

6.- La potencialidad intelectual del ser humano medio está lejos de ser totalmente utilizado. Una mayor utilización se puede conseguir.

## I.2. CONCEPTOS DE ADMINISTRACION

### HENRRY FAYOL

Administración es planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Planear es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar, es constituir el doble organismo material y social de la empresa.

Dirigir, es guiar y orientar al personal.

Coordinar, es unir, armonizar todos actos y todos los esfuerzos colectivos.

Controlar, es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes impartidas.

### ORDWAY TEAD

Administrar, es, un arte, toda vez que exige un conjunto de dones especiales, capaces de obtener un trabajo de colaboración, indispensable para la vida civilizada actual.

Para los autores de la Teoría Neoclásica Administración, es orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común.

### APPLEY

Administración es la fuerza que dirige un negocio y que es responsable de su éxito y fracaso.

La Administración es el desempeño para concebir y lograr los resultados - deseados por medio de los esfuerzos de un grupo que consisten en la utilización - del talento humano y los recursos.

Lograr que se hagan las cosas mediante la gente.

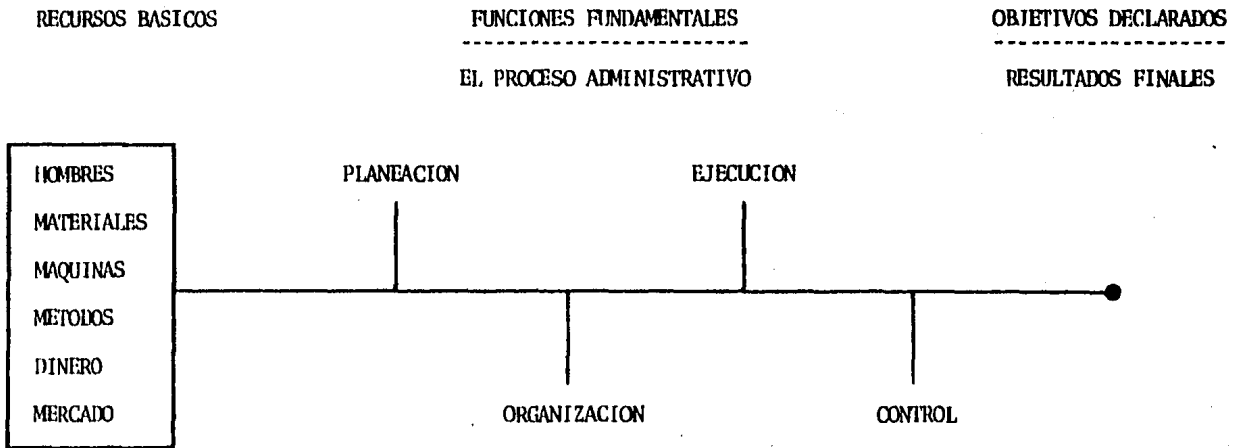
La Administración es la satisfacción de las necesidades económicas y sociales, siendo productivo para el ser humano, para la economía y para la sociedad.

La Administración es un recurso que usan todos para alcanzar los objetivos.

La Administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.



## SIGNIFICADO DE LA ADMINISTRACION



### I.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

Para Kontz y O'Donnell, el proceso administrativo consta de seis pasos que son:

1.- Planeación, ésta incluye la selección de objetivos y de las estrategias políticas, programas y procedimientos ya sea para toda la empresa o para cualquier parte organizada de ella.

La planeación es una toma de decisiones pues incluye la elección de una entre varias alternativas.

2.- Organización. Esta etapa incluye el establecimiento de una estructura de funciones, a través de la administración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada una de sus partes.

3.- Integración, es la previsión de personal a los puestos proporcionados por la estructura de la organización.

4.- Dirección y Liderazgo, los administradores superiores inculcan en sus subordinados una aguda apreciación de las tradiciones, objetivos y políticas de la empresa.

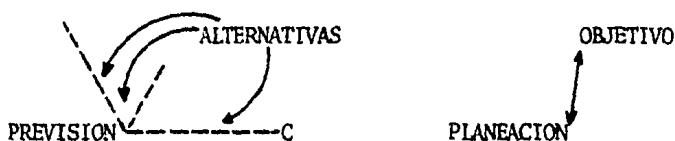
5.- Control, es la evaluación y la corrección de las actividades de los subordinados para asegurarse de que lo que se realiza se ajuste a los planes.

Para Laris Casillas el proceso Administrativo consta de los siguientes pasos:

1.- Planeación, es la determinación de lo que va a hacerse, incluye decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas y objetivos, redacción de programas y determinación de métodos específicos y procedimientos; ade--

más, establecimiento de las células diarias de trabajo.

Laris Casillas que dentro de la planeación tenemos la previsión, la cual - permite estudiar simultáneamente varias alternativas y decidir en la etapa de planeación aquellas alternativas con la cual debe de trabajar la empresa para obtener su objetivo.



#### IMPORTANCIA DE LA PLANEACION

- 1.- Al planear se precisan los objetivos principales y se jerarquizan.
- 2.- La dirección puede afrontar situaciones futuras de incertidumbre.
- 3.- La planeación obliga a tener preparadas varias soluciones, en lugar de que se responda con la simple relación subconciente o natural.
- 4.- Evita que los funcionarios se adhieran por demasiado tiempo a una rutina; recordemos que el mundo de los negocios es mutable y en la administración pública las situaciones cambian todos los días.
- 5.- Permite la coordinación, ayudando a reducir los costos y mejorar la productividad.
- 6.- Su conocimiento por parte del personal afectado, ayuda por sí solo a lograr los objetivos.
- 7.- La atención se concentra en la solución de problemas mediatos. Los inmediatos ya quedaron incluidos en la planeación.
- 8.- Todos los recursos son aprovechados.

9.- Sirve de herramienta de control.

#### REGLAS PARA PLANEAR

- 1.- Determinación de la necesidad de actuar que puede estar originado por un reporte.
- 2.- Investigación y análisis se estudian los hechos y las soluciones alternativas.
- 3.- Proposición de la acción, implica el estudio de esas alternativas y - cabe entonces proponer varios caminos.
- 4.- Decidir de esos caminos, cuál se va a adoptar para ejecutar la acción; las decisiones que se tomen pueden ser tentativas o definitivas.
- 5.- Dar forma al plan que se ha decidido éste y ponerlo en ejecución.

#### 2.- ORGANIZACION

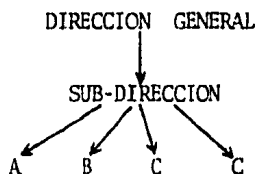
Es el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los -- planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárqui-- cas entre ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos vertical y horizontal.

#### TIPOS BASICOS DE ORGANIZACION

Los tipos básicos de organización son los siguientes:

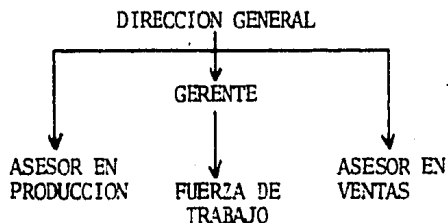
- Lineal
- Funcional
- Lineal-Funcional de:
  - Comités
  - Combinaciones

## Lineal o Militar



Este sistema está bien para organizaciones pequeñas, simples, casi de tipo familiar.

## PLANA MAYOR O STAFF

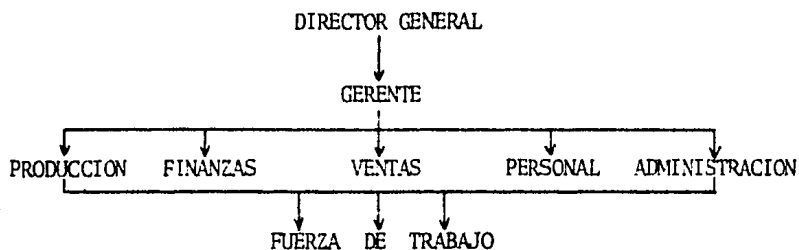


Funciona de la siguiente manera: Los jefes de personal y de producción -- son casi exclusivamente consejeros, es decir, que ellos estudian el problema y -- dan informes al superintendente que es el que dirá la acción, y si ésta no funciona, los capataces sólo pueden quejarse a él y no a los consejeros.

## FUNCIONAL

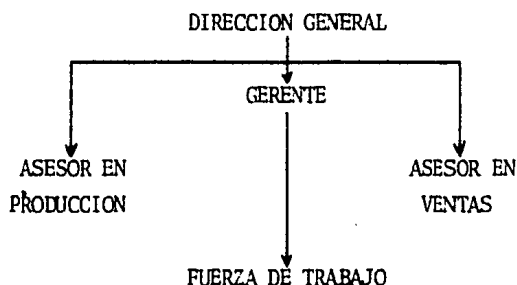
Es muy común y se puede representar en muchas formas; la gráfica es una de las más conocidas.

Desventajas: Los subordinados pueden tener confusión al recibir órdenes - de varios jefes.



### LINEAL FUNCIONAL

Con este sistema se trata de que varias personas dieran órdenes a un mismo subordinado y se hizo una combinación del sistema lineal con el funcional. La idea fue de que los asesores pudieran tramitar órdenes a través del gerente.



### DIAGRAMAS

Es una forma dibujada que muestra los aspectos más importantes de la estructura incluyendo canales de supervisión, grado de autoridad, rutas de comunicación y relaciones. Podemos dividirlos en: generales, que son las relativas a toda empresa y complementarias, las relativas a una sección, departamento o función específica. Los diagramas pueden ser triangulares, horizontales y circulares.

### 3.- INTEGRACION

Es la reunión en una empresa de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica.

## FACTOR HUMANO

1.- Buscar elementos que se adapten al puesto, es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado.

2.- Un puesto no debe abarcar dos funciones.

3.- Colocar en cada puesto a las personas con las aptitudes necesarias.

Es muy importante la preparación permanente de ejecutivos y del personal en general; para esto es muy importante:

- La contratación de personal:

Reclutamiento

Selección

Entrenamiento

Remuneración

Estímulos

- La Administración de sueldos y salarios

Análisis de puesto

Valoración del trabajo

Calificación de méritos

## 4.- DIRECCION

Esta etapa también se le puede llamar ejecución y ordenadora de instrucciones. Supone dictar las órdenes necesarias para obtener los objetivos precisados en la planeación, dentro de la estructura determinada en la organización y con los elementos obtenidos al integrar.

## ELEMENTOS DE LA DIRECCION

En la planeación: a) Dirigir para hacer pronósticos y presupuesto, b) Dirigir hacia los objetivos, dictando las políticas y los procedimientos, c) Elaboración de cédulas de tiempo buscando su aprovechamiento.

En la organización: a) Formación de las zonas y grupos nitarios de mando.  
 b) Determinación de la autoridad y la responsabilidad. c) Establecimiento de líneas de comunicación.

En la coordinación: a) Proporcionalidad y equilibrio, b) Medición y ocupación armónica del tiempo, c) Subordinación de los intereses particulares al general de la empresa.

En la motivación: a) Desarrolla en los individuos los deseos de ejecutar sus labores con eficiencia, b) obtener la cooperación entusiasta y delegante.

a) Revisión permanente de los diferentes tipos de incentivos.

En el control: a) Sistemas de contabilidad y de registro de actividades.  
 b) Reportes continuados precisos. c) Sistemas de quejas y de sugerencias.

## 5. CONTROL

Es un conjunto de providencias incluidas en las estructuras y en las normas de trabajo de una empresa, para que en el desarrollo de las actividades se produzcan una comprobación y cotejo automático previniendo errores y fallas para proveer información segura; proteger los bienes de la empresa y promover la eficiencia en la operación y la adhesión a las políticas administrativas.

El control lucha porque se obtenga eficiencia, que el personal se adhiera a las políticas administrativas que la operación resulte como lo planeado, o lo más cercano posible tolerando el grado de desviación humana, incluye el establecimiento de estándares y el establecimiento de la acción correctiva cuando la ejecución se desvió del plan.



En el control hay que tomar en cuenta:

- 1.- Funciones. Se refiere a los procedimientos
- 2.- Operaciones. Se refiere al elemento humano

Un aspecto del control es la comprobación interna, ya que ésta permite disminuir la posibilidad de fraudes, o al menos descubrirlos rápidamente, también -- permite disminuir la posibilidad de error.

Se deben de tomar en cuenta cuatro etapas en el proceso de control.

- 1.- Establecimiento de medios de control
- 2.- La recolección y concentración de datos
- 3.- La interpretación y valoración de resultados
- 4.- La utilización de resultados

#### PROCESO ADMINISTRATIVO DE REYES PONCE

##### 1.- PREVISION

Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse hasta - determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende tres etapas

- a) Objetivos. A cada etapa corresponde fijar los fines.
- b) Investigaciones. Se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

- c) Cursos alternativos. Trata de la adaptación genética de los medios - encontrados, a los fines propuestos.

## 2.- PLANEACION

Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de precisar y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarla, y la fijación de tiempos, unidades, -- etc., necesarias para su realización.

La planeación comprende seis etapas que son:

- a) Políticas. Principios para orientar la acción.
- b) Procedimientos. Secuencia de operaciones o métodos
- c) Programas. Fijación de tiempos requeridos
- d) Presupuestos. Fijación de dinero
- e) Pronóstico. Preveer que es lo que va a suceder.

## 2.- ORGANIZACION

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse - entre las jerarquía, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En esta etapa comprende los siguientes puntos:

- a) Jerarquías. Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a - cada nivel.
- b) Funciones. La determinación de cómo deben dividirse las grandes acti- vidades especializadas, necesarias para lograr el fin general.

- c) Obligaciones. Las que tienen en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

#### 4.- INTEGRACION

Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social, de todos -- aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas.

La integración de las personas abarca:

- a) Selección. Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- b) Introducción. La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen, lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- c) Desarrollo. Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar.

#### 5.- DIRECCION

Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice de un modo más eficaz los planes señalados.

La etapa de dirección comprende los siguientes pasos:

- a) Mando de Autoridad. Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo su elemento principal, que es la dirección.

- b) Comunicación. Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro directo todos los elementos que deben conocerse y de éste, hacia cada órgano de célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
- c) Supervisión. La función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

#### 6.- CONTROL

Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Esta etapa comprende los siguientes pasos:

- a) Establecimiento de normas. Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
- b) Operación de los controles. Esta suele ser una función propia de las técnicas especialistas en cada una de ellas.
- c) Interpretación de resultados. Esta es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

#### 1.4. AREAS FUNCIONALES

##### 1. PRODUCCION

Es el control y coordinación de diferentes elementos requeridos para llevar a cabo la manufacturación de diferentes productos. Los elementos son materiales, humanos y de servicio.

Productividad es la relación que existe entre la producción obtenida y los recursos necesarios.

El objetivo de la productividad es tridimensional, o sea:

- a) Función social. Es satisfacer bienes y servicio.
- b) Función económica. Genera utilidades dentro de la empresa
- c) Función física. Es la producción de los bienes y servicios ya sea tangibles e intangibles.

##### 2. FINANZAS

Son esfuerzos encaminados a la obtención y aplicación de recursos monetarios y financieros.

Las finanzas son importantes debido a que siempre se necesita dinero para la compra de materias primas.

Hay tres formas legales en la organización de los negocios.

- a) De propietario individual.
- b) De sociedades personalistas.
- c) De sociedades anónimas

El tipo de organización elegida depende de los dueños de la empresa. Cada organización necesita la obtención de fondos y el pago de utilidades.

El administrador para tomar decisiones necesita considerar los objetivos de la empresa y el valor del dinero en el tiempo, para lograr un equilibrio entre el riesgo y el rendimiento y lograr maximizar el precio de mercado de las acciones de los dueños.

Rendimiento. Es el efectivo que se recibe

Para lograr esto se necesitan las siguientes funciones:

- a) Planeación financiera. Incluye la elaboración de presupuestos y la supervisión de las operaciones contables.
- b) Administración de activos. Lograr el equilibrio entre riesgo y rendimiento de los activos para lograrlo son el circulante. El que se convierte en dinero o su equivalente y fijo el que tiende a permanecer -- constante.
- c) Obtención de fondos. Cuando los flujos de salida son mayores a los de entrada se debe obtener fondos de otras fuentes. Se busca en un mercado monetario muy amplio con condiciones diferentes y con períodos distintos de tiempo tratando de obtener el financiamiento más acorde con las necesidades de la empresa.
- d) Sistemas presupuestales. El proceso presupuestal es una ayuda administrativa para la operación de un negocio. Vislumbran problemas venideros y sirven como estándares de actuación.

Los problemas financieros surgen por falta de una buena planeación y son problemas que se pueden evitar. Todas las decisiones financieras, al planear obliga a proyectar el impacto financiero de las decisiones.

### 3.- MERCADOTECNIA O COMERCIALIZACION

La mercadotecnia es el conjunto de actividades humanas encaminadas a **con-**sumar y facilitar intercambios. Es la realización de las actividades mercantiles que dirigen el flujo de los bienes y servicios del productor al consumidor o usuario, también se le conoce como: Mercado, Mercadeo, Mercología, Comercialización y Distribución.

La administración de la mercadotecnia es el análisis, planeación, ejecu- ción y control de programas destinados a producir los intercambios deseados con - determinados públicos a fin de obtener utilidades personales o comunes.

La mercadotecnia estudia todas las técnicas y actividades que permiten co- nocer el satisfactor que se debe producir y que sea contable la forma de hacer -- llegar ese satisfactor, en forma eficiente al consumidor.

### 4.- RECURSOS HUMANOS

Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación -- del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, - - etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general.

Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y diseñar los recursos materiales y técnicos.

Los recursos humanos en un papel de elemento de trabajo, puede ofrecer a la organización tres especies de habilidades.

- a) Habilidad para hacer, o sea de desempeñar tareas y actividades. Toda organización necesita de algunos miembros que ejecuten las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.

- b) Habilidad para influir, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros. La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. La distribución del poder determinar tanto los objetivos de la organización, como el peso y la consideración dados a cada miembro. Los miembros con poder extensivo o influencia tiene mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.
- c) Habilidad para utilizar conceptos o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organi-cen y controlen el trabajo de otros, dotándolos de la motivación de la comunicación necesaria.



CON ESTO LLEGAMOS A COMPRENDER LAS ETAPAS MAS  
IMPORTANTES DE LAS FASES DE LA ADMINISTRACION,  
ASI COMO LAS AREAS FUNCIONALES PARA PODER LLE-  
VAR A CABO UNA BUENA ADMINISTRACION DENTRO DE  
LA INDUSTRIA NO IMPORTANTE EL TAMAÑO DE ESTA.

## **CAPITULO SEGUNDO**

### **RECURSOS HUMANOS**

**2.1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**2.2. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS**

**2.3. FUNCIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS**

EN ESTE CAPITULO HACEMOS UNA PEQUEÑA HISTORIA DE LO QUE SON LOS RECURSOS HUMANOS, SU IMPORTANCIA DENTRO DE LA - INDUSTRIA, ASI COMO, DIFERENTES DEFINICIONES DE LOS R. H., Y TODOS AQUELLOS ELEMENTOS QUE SON ESENCIALES PARA LLEVARLA ADECUADAMENTE.

## 2.1. ANTECEDENTES DE LOS RECURSOS HUMANOS

En si desde que el hombre hizo su aparición en la tierra, surgió la necesidad del trabajo y con esto también la necesidad de buscar personas quienes se encargaran de realizar las actividades que les eran encomendadas. En un principio el hombre por ser poco el trabajo que se desempeñaba no tenían la necesidad de buscar quién les ayudara, esto es cuando el hombre era nómada, pero cuando se volvió sedentario y con esto el descubrimiento de las actividades primarias (como son la caza, la pesca, la agricultura), se vió en la necesidad de buscar apoyo en otros seres humanos como más adelante los poderosos imperios se vieron en la necesidad de contar con hombres que les ayudaron a hacer más grandes y poderosos en sus territorios. Así pasamos hasta la Revolución Industrial en dónde debido a los descubrimientos que se hicieron en esa época el factor humano tuvo un papel muy importante, ya que se formaron grandes masas de trabajadores en un solo lugar, esto es dónde se encontraban las grandes fábricas, y fue aquí cuando se empezó la preocupación por el ser humano, ya que durante este período eran objeto de grandes explotaciones como, las de trabajar más de 8 horas diarias, así como también las mujeres y niños eran víctimas de esta explotación. Aquí los propios estados pasaron a intervenir en algunos aspectos de las relaciones entre obreros y fábricas, mediante la expedición de algunas leyes laborales. En 1802 el gobierno inglés expidió una ley protegiendo la salud y la integridad física de los trabajadores en la industria textil. A medida que los problemas se agraban se expiden otras leyes sobre el particular.

Así es como el factor humano ha venido evolucionando hasta nuestros días, en que el estado se ha preocupado mediante la elaboración de leyes en las cuales se expiden los derechos de los trabajadores y las obligaciones de

los patrones, como es el caso de nuestro país en el cual los Artículos 2o., -- 4o. y 5o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dice -- que a nadie podrá impedírsele que se dedique a la profesión, industria, comer- cio o tra-ajo que le acomode siendo lícito. Esto es cuanto el gobierno, al em- pleado, a la organización en la cual se trabaja, tiene una serie de pasos que son: Reclutamiento y selección del personal, Inducción, Educación y Entrena- miento, Capacitación, Higiene y Seguridad Industrial, Servicios y Prestacio- nes, Comunicación, etc. Para ayudar a la organización a lograr sus objetivos, así como para beneficiar el factor humano.

En nuestro país se cuenta con leyes como la Constitución Política de -- los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal del Trabajo, y de éstas se deri- van otras leyes complementarias, las cuales marcan la importancia del ser huma- no, los Recursos Humanos.

## 2.2. CONCEPTO DE RECURSOS HUMANOS

No sólo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidas en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades de esa actividad: Conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc., así tenemos que:

La Administración de Recursos Humanos, es el proceso administrativo -- aplicado al acrecentamiento y conservación de esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización y del país en general, esta definición es de FERNANDO ARIAS GALICIAS.

### IDALBERTO CHIAVENATO

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desarrollo eficiente del personal a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

### DALE YODER

Considera a la Administración de Recursos Humanos, como la Administración de energía humana y nos dice que es esencial en cada una de las funciones de planear, proveer, organizar, dirigir y controlar. Así cada administrador que planea, provee personal, organiza, dirige y controla, necesariamente lleva a cabo estas funciones a través de personas y las aplica a éstas.

La Administración de energía humana es una responsabilidad penetrante - inseparable de la administración, no es toda la administración, sin embargo, - es un subsistema importante en el sistema total de la administración.

La Administración de personas, es la tarea crucial de todo verdadero administrador, cualquiera que sean sus asignaciones o niveles en la organización, al verdadero administrador debe esperar, dedicar un porcentaje más elevado de su tiempo a la administración de personas que cualquiera otra área de sus actividades, tales como dinero y finanzas, materiales y mercancía, compra y venta, métodos y procedimientos o facilidades y equipo.

### 2.3. FUNCION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado, con objeto de obtener mejores resultados, así surgieron las llamadas oficinas de selección. A principios de siglo, en los Estados Unidos, las funciones de Administración de Recursos Humanos se redujeron a contratar, despedir y tomar tiempo, quienes las desarrollaban eran directamente los jefes de línea. Con el tiempo esas funciones aumentaron al llevarse registros y elaborarse nóminas. Fue así como se pensó en un oficinista que realizara esta tarea y así surgió el primer especialista en el área.

Esta etapa coincide con el caso de México, donde aun es frecuente encontrar al jefe de personal encargado de pagos al Seguro Social y de la elaboración de nóminas únicamente.

En 1912 apareció en los Estados Unidos el Departamento de personal en el concepto moderno, en la Universidad daban cursos de Administración de Personal.

En México en los movimientos anteriores a la Revolución Mexicana que exigía un sistema de salarios justos, una reducción de las horas de trabajo, libertad sindical, la eliminación de las tiendas de raya y en general un trato más humano en el trabajo.

El rápido desarrollo de algunas organizaciones mexicanas, les hizo encontrarse repentinamente que su estructura no correspondía a sus necesidades y fue entonces cuando se precisó crear nuevos departamentos que atendieran funciones especializadas, integrando un experto al frente de ellas.



## OBJETIVO DE LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Desarrollar y Administrar políticas, programas y procedimientos para -- proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidad de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.

## RECLUTAMIENTO

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos que atrae candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidad de empleo. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficiente para abastecer adecuadamente el proceso de selección. Su objetivo es buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten.

Su política: Siempre que se registre una vacante, antes de recurrir a -- fuentes externas, deberá preocuparse cubrirla en igualdad de circunstancias -- con personas que ya estén laborando en la organización y para quienes esto signifique un ascenso.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de los Recursos Humanos de la organización en las actividades relacionadas con la investigación e intervención sobre las fuentes -- capaces de ofrecer a la organización un número suficiente de personas entre -- las cuales, posiblemente, seleccionará las necesarias a la organización para -- la consecución de sus objetivos.

## FUENTES DE RECLUTAMIENTO

El reclutamiento no siempre trata de cubrir todo el mercado de Recursos Humanos, sin dirección precisa, las fuentes de Recursos Humanos, fuentes de reclutamiento, ya que pasan a ser los blancos sobre los cuales incidirán las técnicas de reclutamiento. Una de las fases más importantes de reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas adecuadamente, como manantiales de candidatos que presenten probabilidades de atender requisitos pre-establecidos por la organización. Existen - - fuentes primarias y fuentes secundarias.

### FUENTES PRIMARIAS:

- 1.- Escuelas y Universidades
- 2.- La propia empresa
- 3.- Otras empresas
- 4.- Otras fuentes

### FUENTES SECUNDARIAS:

- 1.- Agencias de Reclutamiento
- 2.- Asociaciones de clase
- 3.- Sindicatos

## PROCESO DE RECLUTAMIENTO

La iniciación del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. El órgano de reclutamiento no tiene autoridad de efectuar cualquier actividad de reclutamiento, sin la sabia toma de decisión de parte del órgano que posee el puesto vacante como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de línea, que es oficializada mediante una orden

de servicio, generalmente denominada requerimientos de un empleado o requerimiento de personal.

De acuerdo con la empresa, la requisición de personal puede tener una tramitación extraordinariamente variada, según sea para reemplazar a un funcionario o para aumentar la nómina de personal.

#### MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

El mercado de Recursos Humanos está constituido por un conjunto de candidatos que pueden estar ocupados o empleados o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser reales (que están buscando un empleo o pretendiendo cambiar de empleo), como potenciales que no están interesados en cambiar de empleo.

El reclutamiento se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas.

Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados iónicamente en la propia empresa y su consecuencia es el procesamiento de recursos humanos.

#### SELECCION

Selección es la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado. O, entre los candidatos reclutados aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño personal.

La selección intenta solucionar dos problemas básicos:

- a) La adecuación del hombre al cargo
- b) La eficiencia del hombre en el cargo

#### OBJETIVO

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes a fin de decidir sobre bases objetivas, cuáles tienen mayor potencial para el desempeño de un puesto y posibilidades de un desarrollo futuro.

#### POLITICA

Para efectos de una selección objetiva deberá recurrirse al uso de técnicas como el análisis de puestos, las pruebas técnicas, Psicotécnicas, Encuestas Socioeconómicas, etc., a fin de eliminar hasta donde sea posible la subjetividad en las decisiones.

Según Idalberto Chiavenato, si de un lado tenemos el análisis y las especificaciones del cargo que deben llenarse informando sobre los requisitos indispensables al aspirante del cargo, y de otro, candidatos profundamente diferentes entre sí disputándose el empleo, la selección pasa a ser como un proceso básicamente de comparación y decisión. Dicha comparación es entre dos variables:

- a) Los requisitos del cargo (requisitos que el cargo exige de sus ocupantes)
- b) El perfil de las características de los candidatos. La primera es proporcionada por el análisis de descripción del cargo y la segunda se obtiene por medio de la aplicación de técnicas de selección.

Una vez hecha la comparación, la decisión final de aceptar o de rechazar los candidatos es siempre una responsabilidad de la unidad solicitante.

#### TECNICAS DE SELECCION

Como la selección es un sistema de comparación y de toma de decisiones, debe apoyarse en algún patrón o criterio, éste generalmente es extraído de algunas alternativas de información como las que se mencionan a continuación.

#### RECOLECCION DE INFORMACION SOBRE EL CARGO

Esta se puede hacer a través de:

- 1.- Análisis del cargo
- 2.- Aplicación de la técnica de incidentes críticos
- 3.- Análisis de solicitud del empleado
- 4.- Análisis del cargo en el mercado
- 5.- Hipótesis de trabajo

#### FICITA DE ESPECIFICACION O FICITA PROFISIOGRAFICA

A partir de las informaciones anteriores, la sección de selección tiene condiciones para convertirlas en lenguaje de trabajo, o sea la información que se recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes son transformados en una ficita de especificaciones del cargo o ficha profisiográfica. La ficita profisiográfica es un resumen del análisis profisiográfico, el análisis profisiográfico es un sinónimo del análisis de trabajo.

Es la investigación de elementos componentes de un trabajo y de su interacción con el objeto de determinar las condiciones necesarias para un desempeño adecuado.

## ESCOGENCIA DE LAS TECNICAS DE SELECCION

- 1.- Entrevistas de selección
  - a) Dirigidas (con guía)
  - b) No dirigidas (sin guía o libres)
- 2.- Pruebas de conocimiento o de capacidad
  - a) Generales
    - a)1. De cultura general, de idiomas
    - b) Específicas
      - b)1. De cultura profesional, de conocimientos técnicos
- 3.- Test psicométricos
- 4.- Test de personalidad
- 5.- Técnica de simulación

## INDUCCION Y ORIENTACION

## INDUCCION

Estos programas están diseñados para familiarizar a los nuevos empleados con sus puestos para presentar a los compañeros de trabajo y para relación del trabajo del recluta con el de la organización total. Estos programas pueden ser breves consistiendo en un solo día de conferencias, visitas a la planta y presentación de folletos explicativos de las políticas de empleo y de los productos, historia y perspectivas de la organización. En sí, es una introducción del nuevo trabajador a su nuevo empleo.

## OBJETIVO

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador y realizar todas las actividades pertinentes para lograr su rápida incorporación a los grupos sociales que existen en su medio de trabajo, a fin de lograr una identificación entre el nuevo miembro y la organización.

#### POLITICA

Publicar y difundir los objetivos y políticas de la organización, así como todos aquellos aspectos que la caracterizaron, aceptando las críticas y sugerencias como una forma de lograr una constante superación y hacer verdaderamente participes de ésta a los diferentes sectores que se relacionan con ella.

Procedimientos que son obligatorios de acuerdo a diversas leyes.

#### CONTRATO DE TRABAJO

Nace esto por lo dispuesto en la Ley Federal del Trabajo Artículo 10., - la presente Ley es de observancia general en toda la República y rige las relaciones de trabajo comprendidas en el Artículo 123 apartado A de la Constitución.

La Ley presume la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta un servicio personal y el que lo recibe, por lo cual, la falta de contrato escrito no priva al trabajador de los derechos que derivan de la forma de trabajo y de los servicios prestados, pues la ley imputa al patrón la falta de esa formalidad.

#### NECESIDADES ADMINISTRATIVAS

Tanto para el Trabajador como para la organización.

Relación de Trabajo. La Ley del Trabajo en el Artículo 20 define la relación de trabajo como la prestación de un servicio subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

Contrato de Trabajo, la Ley del Trabajo define el contrato individual -- como aquel en virtud del cual un sujeto se obliga a presentar a otro un traba-

jo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de dominación mediante el pago de un salario.

La relación de trabajo puede ser por: tiempo indeterminado, tiempo determinado, éste puede ser temporal o eventual, al mismo tiempo puede ser este eventual por obra alzada, precio alzado.

#### INTEGRACION, PROMOCION Y TRANSFERENCIA

##### OBJETIVO

Designar a los trabajadores a los puestos en que mejor utilicen sus capacidades. Buscar un desarrollo integral y estar pendiente de aquellos movimientos que le permiten una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad.

##### POLITICA

Siempre que se registre una vacante antes de recurrir a fuentes externas y deberá cubrirla en igualdad de circunstancias, con personas que ya estén colaborando en la organización.

#### VENCIMIENTO DE CONTRATO DE TRABAJOS

- a) Contrato de trabajo individual
- b) Contrato colectivo de trabajo
- c) Contrato Ley

#### CONTRATO DE TRABAJO

La Ley define el contrato individual de trabajo, como aquel en virtud -



del cual un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario.

Su vencimiento puede ser por mutuo consentimiento o por terminación de la obra.

#### CONTENIDO DEL CONTRATO DE TRABAJO

- 1.- Encabezado
- 2.- Declaración de los comparecientes
  - a) Naturaleza del negocio
  - b) Motivo, causa y necesidad del trabajo
  - c) Servicio o servicios requeridos
- 3.- Cláusulas
  - a) Legales
  - b) Administrativas
- 4.- Firma

#### CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

La Ley Federal del Trabajo en el Artículo 386, define al contrato colectivo de trabajo como el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Este contrato termina por mutuo consentimiento, por terminación de la obra y en los casos del Capítulo VIII Título séptimo de la Ley Federal de Trabajo.

#### CONTRATO LEY

El Artículo 404 nos dice que Contrato Ley es el convenio celebrado en--

tre uno o varios sindicatos de trabajadores y varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las - - cuales deben prestarse el trabajador en una forma determinada de la industria y declarando obligatoria en una o varias entidades federativas en una o varias zonas económicas, o en todo el territorio nacional.

El Artículo 421 dice que el Contrato Ley terminará:

Por mutuo consentimiento de las partes que representen la mayoría a que se refiere el Artículo 406 de dicha Ley; y si al concluir el procedimiento de revisión, los sindicatos de trabajadores y los patrones no llegan a un Convenio, salvo que aquellos ejerciten el derecho de huelga.

#### OBJETIVO

Llegado el caso de término de contrato de trabajo esto deberá hacerse - en la forma más conveniente tanto para la organización como para el trabajador de acuerdo a la Ley.

#### POLITICA

Quando se produzca la terminación de la relación de trabajo, éste deberá practicar una entrevista final a efecto de conocer los puntos de vista del que se retira y aprovecha la información resultante a efectos de corregir fallas si las hubiera.

#### ADMINISTRACION DE SALARIOS

La Ley Federal del Trabajo nos define al salario como la retribución que debe de pagar el patrón al trabajador por su trabajo.

El salario puede fijarse por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra manera.

#### OBJETIVO

Lograr que todos los trabajadores sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo y de acuerdo al esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

#### POLITICA

Estar en situación de competencia y aun de ventaja en el mercado de trabajo, para contar con los mejores elementos posibles.

#### ASIGNACION DE FUNCIONES

La asignación de funciones se hará de acuerdo a la descripción y análisis de puesto: para Idalberto Chiavenato la descripción y análisis de cargos es el proceso que consiste en determinar los elementos o hechos que componen la naturaleza de un cargo y que lo hacen distinto de todos los otros existentes en la organización. La descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (lo que el ocupante hace), de los métodos empleados para la ejecución de esas atribuciones o tareas (como lo hace) y los objetivos del cargo (para que lo hace).

Es básicamente un inventario escrito de los principales hechos significativos sobre la ejecución del cargo de los deberes y responsabilidades intrínsecas.

El análisis de cargos es el proceso de obtener, analizar y registrar informaciones relacionadas con los cargos, esas informaciones son registradas -- inicialmente en las descripciones de cargos.

El análisis del cargo se concentra en cuatro áreas de requisitos.

- 1.- Requisitos mentales
- 2.- Requisitos físicos
- 3.- Responsabilidades
- 4.- Condiciones de trabajo

Los métodos más ampliamente utilizados para la descripción y análisis de cargos suelen ser los siguientes.

- 1.- Método de observación directa
- 2.- Método de cuestionarios
- 3.- Método de entrevista directa
- 4.- Método mixto

#### OBJETIVO

Asignar oficialmente a cada trabajador un puesto cerca y precisamente - destinado en cuento a sus responsabilidades, obligaciones y condiciones de trabajo.

#### POLITICA

Llevar a efecto en forma sistemática estudios de análisis de puestos mediante sistemas objetivos.

#### DETERMINACION DE SALARIOS

Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. Este se puede fijar por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión a precio alzado o de cualquier otra manera. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra canti

dad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. Existe el salario mínimo que es, la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios en una jornada de trabajo.

#### OBJETIVO

Asignar valores monetarios a los puestos en tal forma que sean justos y equitativos en relación a otras posiciones de la organización y a puestos similares en el mercado de trabajo.

#### POLITICA

Estar en situación de competencia y aún de ventaja en el mercado para contar con los mejores elementos posibles.

#### CALIFICACION DE MERITOS

##### OBJETIVO

Evaluar mediante los medios más objetivos, la actuación de cada trabajador ante las obligaciones y responsabilidades de su puesto.

##### POLITICA

De la calificación de méritos será de donde se derivarán premios y ascensos, considerando los resultados obtenidos por cada persona en relación con los objetivos de su puesto y departamento.

#### CONTROL DE ASISTENCIAS

##### OBJETIVO

Establecer horarios de trabajo y períodos de ausencia con y sin percepción de sueldos, que sean justos tanto para los empleados como para la organización, así como sistemas eficientes que permitan su control.

## POLITICA

Ajustarse a lo dispuesto en la Ley, en el contrato colectivo, así como en el reglamento interior del trabajo.

Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

## FUNCION RELACIONES INTERNAS

Lograr que tanto las relaciones establecidas entre la dirección y el personal, como la satisfacción en el trabajo y las oportunidades de progreso del trabajador, sean desarrolladas y mantenidas, conciliando los intereses de ambas partes.

## COMUNICACION

## OBJETIVO

Promover los sistemas, medios y clima apropiados para desarrollar ideas e intercambiar información a través de toda la organización.

## POLITICA

La información confidencial no existe entre la dirección y el personal.

La comunicación es un proceso continuo y pensante que trata con la transmisión y el intercambio, con entendimiento, de ideas, hechos y cursos de acción.

La comunicación tiene un propósito ya que existe el deseo o la necesidad de comunicarse, se trasmite la idea o la información para servir una respuesta específica.

La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización

#### CONTRATO COLECTIVO

##### OBJETIVO

Llegar a acuerdos con organizaciones reconocidas oficialmente y legalmente establecidas, que satisfagan en la mejor forma posible los intereses de los trabajadores y de la organización.

##### POLITICA

La representación laboral se concibe como un factor necesario y de gran importancia para la marcha de la organización y no como una fuerza antagónica; por ello la relación deberá ser realizada en un clima de cordialidad y esfuerzo coordinado en un trabajo común.

Según Artículo 386 de la Ley Federal del Trabajo, el contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

Hay que tener en cuenta que los sindicatos por medio de la contratación colectiva, van a condicionar la administración en una forma importante y trascendente.

Quando el sindicato es reconocido y certificado como agente de negociación para sus empleados, una compañía puede usar el tiempo que previamente dedicaba a otras funciones de personal para negociar el contrato de trabajo y discutir problemas y quejas con los representantes del sindicato, relativas a su administración.

El contrato colectivo debe contener los siguientes datos:

- 1.- Los nombres y los domicilios de los contratantes.
- 2.- La empresa y establecimiento que abarque
- 3.- Su duración o la expresión del ser por tiempo indeterminado o para su obra determinada
- 4.- Las jornadas de trabajo
- 5.- Los días de vacaciones y descanso
- 6.- El monto de los salarios
- 7.- Las demás estipulaciones que convengan las partes

Las partes que integran en los contratos colectivos deben ser dos:

- a) Los representantes legítimos del interés profesional de los trabajadores.
- b) Los representantes legítimos de los intereses del patrón, empresa o establecimiento.

Una vez puestas de acuerdo las partes se da lectura a todo lo convenido y se procede a la firma del contrato, el cual surtirá sus efectos a partir del momento en que se deposite ante la Junta de Conciliación y Arbitraje. El contrato definitivo deberá imprimirse, publicarse y hacer llegar a todos y cada uno de los trabajadores.

La revisión de dicho contrato debe realizarse al término de la vigencia del mismo, normalmente cada dos años, y a solicitud de cualquiera de las partes mediante aviso anticipado, cuando menos sesenta días a la fecha propuesta para la revisión y normalmente a través del llamado "Pliego petitorio".

Las modificaciones del contrato colectivo puede llevarse a cabo cuando ambas partes estén de acuerdo en hacerlo así, o bien, en el momento en que la Ley Federal del Trabajo modifique o anule alguna o algunas de las cláusulas --



del mismo, en cuyo caso se atacará lo dispuesto por la ley, a partir del momento de iniciación de la vigencia de la misma.

De acuerdo al Artículo 401 de la Ley Federal del Trabajo, el contrato colectivo de trabajo termina:

- 1) Por mutuo consentimiento
- 2) Por terminación de la obra
- 3) En el caso del Capítulo VIII de este título, por cierre de la empresa o establecimiento, siempre que en este último caso, el contrato colectivo se aplique exclusivamente en el establecimiento.

#### DISCIPLINA

##### OBJETIVO

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas con el personal.

##### POLITICA

La forma de impulsar y mantener la disciplina deberá ser siempre positiva; es decir, mediante estímulos y premios, recurriendo excepcionalmente y en último extremo a castigos y despidos. En estos casos se seguirá lo dispuesto en la ley, el contrato colectivo y el reglamento interior de trabajo.

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la Administración de Recursos Humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización.

En el Artículo 422 la Ley Federal del Trabajo define al reglamento interior de trabajo como el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

### SUGERENCIAS

Dar información y recibirla, es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización.

Un programa de sugerencias beneficia a la compañía y enfoca la atención y el interés del empleado y a hacerlo conciente de que la compañía reconoce la importancia de sus tareas diarias y está dispuesta a recompensarla por mejorar los métodos mediante los cuales aquellos se realizan.

### ESTIMULOS

Es recomendable que los premios para las sugerencias de valor calculado representen un porcentaje razonable del ahorro que se logrará con la implantación de la sugerencia durante un período determinado, normalmente un año, además del reconocimiento tanto por escrito como públicamente del mérito del autor de la sugerencia premiada.

Es frecuente que se fijen premios, en efectivo, o en especie y hasta -- por una cantidad tope y por una cantidad mínima.

### MOTIVACION DEL PERSONAL

#### OBJETIVO

Desarrollar formas de mejorar las actitudes del personal, las condiciones de trabajo, las relaciones obrero-patronales y la calidad del personal.

#### POLITICA

El trabajo es un medio para lograr satisfacciones y permitir el máximo desarrollo personal y social. Todo lo que propicie este tal auge deberá ser - estimulado.

La motivación es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o por lo menos, que da origen a una propensión, a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, pero puede ser también generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo.

Las personas son diferentes en relación a la motivación, ya que las necesidades varían de un individuo a otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento.

#### DESARROLLO DE PERSONAL

##### OBJETIVO

Brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin de que logren satisfacer sus diferentes tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo pueden ocupar puestos superiores.

##### POLITICA

Identificar aquellas áreas en las que las personas pueden aspirar a su promoción, determinando los puestos sujetos a ella, a fin de definir los planes de desarrollo.

Algunos autores se refieren a una área genética llamada desarrollo, la que dividen en educación y entrenamiento.

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y valores sociales vigentes y aceptados.

La educación puede ser institucionalizada y ejercida no sólo de modo organizado y sistemático, sino también, desarrollada de un modo difuso, desorganizado y sistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los cuales el individuo pertenece, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La educación es la preparación para la vida y por la vida.

#### ENTRENAMIENTO

##### OBJETIVO

Dar al trabajador las oportunidades para desarrollar su capacidad a fin de que alcance las normas de rendimiento que se establezcan, así como para lograr que desarrolle todas sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.

##### POLITICA

Impulsar los planes de entrenamiento, incorporando en ellos la capacitación sobre funciones administrativas en todos los niveles. Obedecer lo dispuesto por la Ley Federal del Trabajo sobre este punto.

Las organizaciones tienen en el factor humano un recurso muy valioso; sin embargo por las diferencias entre los individuos que los integran así como por el cambio característico de toda organización en desarrollo, es imprescindible adecuar las características habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que está actualmente desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de entrenamiento como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr una optimización del elemento humano; al supervisor.

Entrenamiento es el proceso educativo a corto plazo que utilizó un procedimiento sistemático y organizado por el cual el personal gerencial aprende conocimientos y habilidades técnicas para un propósito definido.

En administración la palabra entrenamiento se refiere a la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

#### FUNCION SERVICIOS AL PERSONAL

##### OBJETIVO

Satisfacer la necesidad de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarlos en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.

##### POLITICA

En la resolución de problemas de tipo personal se deberá tener una actitud de madurez y respecto a la vida privada del elemento humano, a fin de evitar caer en una situación paternalista.

Coordinar, publicar y difundir los derechos y las prestaciones sociales y económicas, que otorgan tanto la organización como los organismos externos y disposiciones legales, para que sus beneficios lleguen en igualdad de oportunidad a todos los trabajadores.

#### ACTIVIDADES RECREATIVAS

##### OBJETIVO

Estudiar y resolver las peticiones que hagan los trabajadores sobre programas y/o instalaciones para su esparcimiento.

##### POLITICA

La iniciativa en este sentido corresponde a todo el personal, así se estará cumpliendo con las disposiciones legales respectivas.

El salario directo constituye solamente una parte de la totalidad de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. La remuneración generalmente es hecho de otras formas, una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales.

Los servicios y beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa, para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad. Los servicios y beneficios sociales suelen abarcar tanto los beneficios establecidos por la ley, como los beneficios extras o marginales.

#### SEGURIDAD

##### OBJETIVO

Seguridad en el trabajo, en el conjunto de medidas técnicas, adecuacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente, e instruir o conservar a las personas sobre la implantación de medidas preventivas.

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

##### POLITICA

Dar oportunidad para la difusión de medidas de higiene y seguridad, extensivas al hogar y la comunidad. Cumplir con lo dispuesto en la legislación respectiva.

#### ACCIDENTES DE TRABAJO

En toda lesión medico-quirúrgica o perturbación psíquica o funcional permanente o transitoria, inmediata o posterior, o la muerte, producida por la ac-

ción repentina de una causa exterior que puede ser medida, sobrevenida durante el trabajo, en ejercicio de éste, o consecuencia del mismo; y toda lesión interna determinada por un violento esfuerzo, producida en las mismas circunstancias.

En la mayoría de los casos el accidente no es previsible, pero si prevenible. Estos pueden ser leves o graves (incapacidades).

Tipos de incapacidades de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo.

1.- Incapacidad temporal (Art. 478)

Es la pérdida de facultades o aptitudes que imposibilita parcial o totalmente a una persona para desempeñar su trabajo por algún tiempo.

2.- Incapacidad parcial permanente (Art. 479).

Es la disminución de las facultades o aptitudes de una persona para trabajar.

3.- Incapacidad total permanente (Art. 480).

Es la pérdida de facultades o aptitudes de una persona que la imposibilita para desempeñar cualquier trabajo por el resto de su vida.

Entre las causas que dan origen a un accidente hay dos que conducen directamente a la producción del mismo.

1.- Directas y próximas.- Dependen éstos del ambiente de trabajo donde se realizó el accidente y de las condiciones biológicas intrínsecas del propio accidentado. Estas causas existen en dos formas.

a) Condiciones inseguras, que son los riesgos que hay en los materiales, maquinarias, edificios que rodean al individuo, ya sea por defecto u omisión, o la propia naturaleza de los mismos.

b) Prácticas inseguras, que son los actos personales que en su ejecución - exponen a las personas a sufrir un accidente.

2.- Indirectas o remotas,- Estas son ajenas a las condiciones biológicas intrínsecas del accidentado, aunque puedan estar subordinados o no al medio en que se trabajó en forma normal.

#### PROTECCION Y VIGILANCIA

##### OBJETIVO

Tener adecuados métodos precautorios para salvaguardar a la organización, a su personal y sus pertenencias, de robo, fuego y riesgos similares.

##### POLITICA

Nunca menoscabar la dignidad humana registrando a los obreros al salir del establecimiento. Dotar a la organización con equipos contra incendios y robo y mantener éstos siempre en buenas condiciones.

##### PREVENCION DE ROBOS (VIGILANCIA)

Cada industria tiene un servicio de vigilancia con características propias, no se debe aplicar en una lo que se aplica en otra. Además, las medidas preventivas deben revisarse con frecuencia, para evitar la rutina, que vuelve los planes obsoletos.

##### PREVENCION DE INCENDIOS

La prevención y extinción de incendios, principalmente cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosos para proteger, exigen una planeación -- cuidadosa.

No sólo un conjunto de extinguidores adecuados, reserva suficiente de agua, sino también sistemas de detección y de alarma y el entrenamiento del personal.



NOS HEMOS DADO CUENTA QUE EL AREA DE RECURSOS HUMANOS  
ES UNA DE LAS MAS IMPORTANTES DENTRO DE UNA EMPRESA,  
YA QUE ES LA QUE SE ENCARGA DE LA CONTRATACION, SELEC-  
CION, ADIESTRAMIENTO, CAPACITACION, ETC. , PARA PODER  
LOGRAR LOS OBJETIVOS EN LA INDUSTRIA.

### CAPITULO TERCERO

#### LA COMUNICACION

- 3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMUNICACION
- 3.2. DEFINICIONES DE COMUNICACION
- 3.3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION
- 3.4. TIPOS DE COMUNICACION
- 3.5. BARRERAS DE LA COMUNICACION
- 3.6. MEDIOS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA
- 3.7. REUNIONES ADMINISTRATIVAS
- 3.8. DINAMICA DE GRUPOS.

EN ESTA PARTE VEREMOS QUE TAN IMPORTANTE ES LA COMUNICACION DENTRO DE LA INDUSTRIA, TODOS AQUELLOS ELEMENTOS QUE SON NECESARIOS PARA SU MEJOR FUNCIONAMIENTO, AQUELLOS PROBLEMAS QUE PUEDEN EXISTIR SI ESTOS ELEMENTOS NO SE OCUPAN ADECUADAMENTE.

## LA COMUNICACION

### 3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA COMUNICACION

Según el autor canadiense Jean Cloutier. La historia de la comunicación es acumulativa: cada nuevo lenguaje y cada nuevo medio que el hombre ha creado a través de las épocas se ha añadido a los anteriores, aumentando así su capacidad para comunicar. Cada nuevo lenguaje y cada nuevo medio, a su vez transforma progresivamente al hombre.

La historia de la comunicación puede dividirse en cuatro episodios que se superponen. Cada uno de estos episodios se caracteriza por la utilización de nuevos modos de comunicación que transforman la sociedad y que constituyen un nuevo tipo de comunicación.

#### PRIMER EPISODIO. LA EXTERIORIZACION

La comunicación interpersonal. El hombre es un animal débil, desprotegido frente a la naturaleza, mal corredor y de constitución débil, el hombre compensa su debilidad con su astucia y su habilidad manual.

Exteriorización de necesidades, ideas, deseos, etc. El hombre se exterioriza a si mismo, el sistema de comunicación es elaborado a partir de su propio cuerpo, gestos que adquieren un sentido cada vez más precisos, sonidos que poco a poco se convierten en códigos significativos. El modo de comunicación único durante este episodio es la expresión corporal y verbal. El hombre tributario da su cuerpo para expresarse, en sus lenguajes son subjetivos, personales, los objetos que lo rodean no tienen aun significación arbitraria o simbólica, forman parte de la naturaleza del medio ambiente en que está perfectamente integrado y del que sabe interpretar los mensajes de gran importancia para -

el y sus actividades, desarrollo armonioso de los sentidos porque aun no ha aprendido a disociarlos. Cada sentido desempeña un papel complementario de los demás. Caza- olfato, alimentación- gusto, lucha- amor- tacto. Pero para comunicar la -- vista y el oido son los sentidos que mejor permiten percibir los mensajes de los demás hombres y del medio ambiente. La vista y el oido principales sentidos de la comunicación. El gesto y la palabra principales modos de comunicación. La -- vista y el oido (armonia) permiten al hombre percibir su medio ambiente en su dimensión real de espacio- tiempo.

Todo lo visible es percibido en el espacio todo lo (acústico) es percibible en el tiempo.

El gesto, es decir toda forma de expresión corporal va en su origen, acompañado de sonidos, como ocurre por ejemplo, en la danza y el canto. Poco a poco el hombre primitivo transforma el gesto dentro de un proceso de codificación, -- otorgándole significaciones que serán transmitidas como una primer herencia cultura y que evolucionarán de generación en generación. Los sonidos que acompañaban el gesto se articulan progresivamente y se convierten en palabras, hace de el hombre un comunicador. Comunicar no es ya una función instintiva, como la cacería o la alimentación, sino una función cultural, la palabra no es todavía un lenguaje puramente acústico sino audiovisual, el gesto constituye una parte esencial y no una ilustración más o menos superflua del mismo.

#### EL HOMBRE-MEDIO

Los medios son los intermediarios físicos que permiten la comunicación a distancia en el tiempo, o a distancia en el espacio. Pero el hombre no ha aprendido todavía a transponer y a materializar sus mensajes por los que debe confiarlos a otro hombre.

En el espacio.

El alcance de la comunicación está limitado por la agudeza auditiva y visual del interlocutor. Para comunicar a distancia en el espacio el hombre primitivo debe desplazarse. Sus medios de comunicación se confunden en sus medios de transporte, a menos que confie a otro hombre y le encargue transmitirlo (correo), este transportador de mensajes es un mensajero que reproducía con sus propias palabras y sus propios gestos el mensaje que le ha sido confiado. El mensajero es entonces un medio que transmite y difunde a distancia el mensaje de otro, pero alterándolo, impregnándolo con su propia personalidad.

En el tiempo.

La duración de la comunicación del hombre se limita al instante fugitivo de la misión. Desde luego puede repetir su mensaje, pero entonces su comunicación se ve limitada por la duración de su vida, a menos que confie dicho mensaje a otro que se encargará a repetirlo y perpetuarlo.

Tenemos entonces una comunicación interpersonal, este tipo de comunicación se centra en el intercambio y la reciprocidad entre los interlocutores y los inter-comunicadores. La comunicación interpersonal es sintética, integral y subjetiva.

**Sintética.**- Fundamentalmente audiovisual, puede permitir la participación de todos los sentidos mediante la presencia física de los interlocutores.

**Integral.**- Está necesariamente situada en el tiempo y en el espacio, y no los disocia como lo hace la imagen que fija el tiempo o el sonido que hace abstracción del espacio visual.

**Subjetiva.**- La comunicación interpersonal está marcada no sólo por la personalidad de los interlocutores (tanto emisor como re-

ceptor), sino también por la relación que existe entre - - ellos. La comunicación interpersonal sigue siendo la base de las relaciones humanas..

## SEGUNDO EPISODIO. LA COMUNICACION ELITISTA

### LA TRANSPOSICION

El segundo episodio de la historia de la comunicación del hombre se caracteriza por su preocupación por liberarse de si mismo y de su medio ambiente, la transposición de sus pensamientos y de los objetos que lo rodean, capacidad para crear obras con una vida propia, independiente de la suya, obras -- con una vida propia, que comuniquen un mensaje de diversa índole, aun sin la - presencia de su creador.

La transposición permite al hombre representar su percepción de la realidad más que de la realidad sólo comunicable con el gesto y la palabra y - -- prescindir de los hombres- medio para comunicar a distancia en el tiempo y en el espacio. La transposición inicia el proceso de disociación de los lenguajes, que culmina en la escritura fonética.

La primera forma de transposición es audiovisual, todavía no disocia -- los modos de percepción, aunque añade una dimensión simbólica y establece conversaciones.

El audio y el visual (auditivo y visual).

El hombre disocia el mundo sintético del audiovisual, separa el ojo y - la oreja para crear el mundo de los sonidos (acusfera) y el mundo de las imágenes (eidosfera).

Acusfera.- El hombre o como lo llama el autor el Emirec se comunica -- con el ritmo y perfecciona los instrumentos de música que se convierten en ver

daderas prolongaciones de la voz humana con los que expresa sus estados de ánimo, y traspone sus sensaciones y emociones. Emirec transforma el Tam-Tam, otorgándole un código sonoro preciso, aunque mas limitado que el del lenguaje verbal. El Tam-Tam, se convierte en sistema de telecomunicación, las distancias han sido vencidas, sin embargo el mensaje únicamente es o se dirige al oído sólo es acústico.

Eidosfera.- Simultáneamente Emirec también comunica a distancia en su eidosfera. Las fogatas de colina se convierten en señales de humo, código visual comparado al código sonoro del tambor. Otorga valores simbólicos a los objetos que lo rodean y los transforma en instrumentos de comunicación. Los muros de las cavernas se convierten en soportes de dibujos y pictogramas que esquematizan la realidad. El pictograma evoluciona hacia el ideograma, que asocia al objeto una idea abstracta.

#### EL ESCRITO (LA ESCRITURA)

La escritura fonética es un lenguaje híbrido, un medio de transcribir visualmente el lenguaje sonoro que es el habla. La escritura fonética o fonográfica es tributaria, no de la imagen ni de la idea sino de la palabra, la escritura fonética nota los sonidos de la palabra mediante signos arbitrarios que no tienen sentido más que para el lector que sabe ensamblarlos, unirlos, organizarlos. Al crear la escritura fonética Emirec ha penetrado en un mundo nuevo: La escritosfera. El lenguaje escrito es casi un intento de comunicación "asensorial" porque en sus formas más elaboradas (que son las más simples) contienen poca información visual fuera de aquella que sirve para transmitir la información lingüística.

#### La comunicación de Elite

La facultad de transposición creó el arte. El gesto y el habla son atributos de todo hombre normalmente constituido, pero la capacidad para expre



sarse a través de la música o el dibujo se reserva a una categoría de hombres privilegiados, los artistas. Se implanta un nuevo tipo de comunicación, centrado en la desigualdad de los comunicadores y la dicotomía entre aquellos que saben y aquellos que no saben. El poder está en las manos de la élite, todas las relaciones humanas se reacomodan en función de estructuras que consagran esta desigualdad.

Este tipo de comunicación que todavía existe se denomina comunicación elitista.

### TERCER EPISODIO. COMUNICACION MASIVA

#### LA AMPLIFICACION

Al transponer sus lenguajes, el hombre se liberó de los límites de su cuerpo, y en algunos casos franqueó el espacio y el tiempo. Durante este período Emirec no sólo triunfa definitivamente sobre la distancia espacial y temporal, sino que rompe el límite de la unidad de su obra. Como son los siguientes medios de comunicación.

La copia multiplica su mensaje al infinito, la reproducción reconstituye su mensaje. La difusión expande su mensaje a todos sitios, simultáneamente y a innumerables interlocutores. La amplificación responde al deseo profundo del hombre de multiplicarse y multiplicar sus obras. La amplificación ha sido posible gracias a los medios de comunicación masiva. Los medios de amplificación disocian a Emirec, que encarna dos personajes distintos; uno emisor y el otro receptor. La disociación esbozada en el nivel de los lenguajes por la transposición alcanza un grado peligroso, puesto que no basta ser artista, no basta para saber para poder comunicar, hay que tener acceso a los mass-media o medios de comunicación masiva. Este período se caracteriza por la amplificación que se inicia con la implantación de la imprenta y que tiene su apogeo en el satélite.

## CUARTO EPISODIO. LA COMUNICACION INDIVIDUAL

## EL REGISTRO

El cuarto episodio de la historia de Emirec se ha iniciado durante el pleno apogeo de la era de la comunicación masiva. La forma paralela a los medios colectivos, los mass-media, técnica moderna, el desarrollo general de las fuerzas productivas, proporciona paulatinamente a Emirec medios individuales - que Cloutier denomina Sel-Media.

Estos medios presentan como característica común la de centrarse en el registro y ante todo en la posibilidad de registro, se constituye a partir de su utilización de nuevos tipos de escritura. Cloutier hace notar que se utiliza la palabra, grafo para designar a estos medios y la palabra grafía para designar la utilización de dichos medios. Los medios individuales, de los que la fotograffa es cronológicamente el primero, permite registrar, manipular, -- conservar, reconstituir y reproducir todos los lenguajes de Emirec. Así también, el fonógrafo tuvo su consecuencia y su razón de ser en la fabricación de discos, pero el magnetófono, que permite la audiograffa, nació después de la radio, procedimiento de amplificación. El cine es casi desde su nacimiento -- una industria, y la televisión un medio de visión a distancia, sin embargo el magnetoscopio y las cámaras 16, 8 y super 8 m.m.; verdaderos audiovideógrafos, son relativamente recientes.

## La comunicación individual.

Gracias a los medios individuales, Emirec dispone en este cuarto episodio de una multitud de medios de comunicación, tanto para emitir como para recibir. El hombre crea así un nuevo tipo de comunicación que se añade a los -- tres anteriores y que constituye la característica esencial de lo que Cloutier denomina la era de Emirec, la comunicación individual.

Si se comparan los Mass Media con los medios de transporte colectivo, - que sujetan al pasajero a un itinerario preciso y a un horario ineclutable, -- los Self Media se asemejan a los medios de transporte individual, que permiten a Emirec sólo o en grupo reducido ir a donde quiere en el momento que mejor le convenga. La comunicación individual es entonces, por una parte la posibilidad de tener acceso a mensajes siempre disponibles, conservados en los lenguajes más apropiados y, por otra parte es también la capacidad de expresarse no sólo mediante la palabra oral o escrita, sino así mismo a través de sonido y de la imagen, el lenguaje verbal pierde su casi exclusividad, el mensaje recobra su forma original, la música no se lee se escucha. El lenguaje escrito desempeña plenamente su papel de analista, pero no reemplaza ya el habla, la comunicación individual transformará la comunicación en la sociedad futura, este proceso ya se ha iniciado. Las reagrupaciones verticales del patrón al obrero, del administrador al administrado, del maestro al alumno, tendrán que modificarse y dar lugar a agrupaciones horizontales, como los comités de empresa, de barrio, de ciudadanos que de hecho en la actualidad ya se está dando este tipo de comunicación en la actualidad. Emirec es el punto de llegada y el punto de partida de la comunicación, ya no sólo está informando sino que también informa y se informa. Esto es todo en cuanto a antecedentes históricos de la comunicación, en los siguientes subcapítulos trataremos en si que es la comunicación, así como el proceso de la misma, los elementos, tipos de comunicación, barreras de la comunicación y las reuniones administrativas.

### 3.2. DEFINICION DE COMUNICACION

El verbo comunicar proviene de la voz latina "communicare", puesta o poner en común, en su acepción más general comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.

Para algunos autores como los que se verán a continuación dan aspectos de lo que para ellos significa la comunicación. Así tenemos a.

WRIGLET. Comunicación es.- El proceso mediante el cual se transmiten significados de una persona a otra.

BERELSON Y SLEINER.- Es la transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio de el uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, y gráficas.

GEORGE R. TERRY.- Es un proceso continuo y presente que tanto en la transmisión y el intercambio, con entendimiento de ideas, hechos y cursos de acción.

JEAN CLOUTIER.- Es una actividad evolutiva, es un acto deliberado y es un proceso.

CHARLES R. WRIGHT.- Es el proceso por medio del cual se transmiten significados de una persona a otra.

KEITH DAVIS.- Es la transferencia de información y comprensión de una persona a otra. Es un modo de llegar a otros con ideas, datos, pensamientos y valores. Se trata de un puente de significado entre las personas, para que puedan compartir lo que conocen y sienten.

R.M. HODGETTS, S. AITMAN.- Es el proceso de transmitir significados - que van del emisor al receptor. Se emplea el término significados porque la verdadera comunicación requiere una comprensión del mensaje; el receptor debe captar el mensaje y el significado.

Como podemos observar todas las definiciones tiene elementos en común. Para nosotros en lo particular, la Comunicación es un proceso por medio del cual se transmiten significados o mensajes que van de un emisor hasta un receptor, con su debida retroalimentación.

### 3.3. ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

Los elementos o el proceso de comunicación, si nos remontamos hasta -- tiempos atrás, veremos que el primer autor en clasificar estos elementos es -- Aristóteles, que en su modelo del proceso de comunicación conocido como modelo de retórica nos da los siguientes elementos.

QUIEN, persona que habla

QUE, Con que sentido

A QUIEN, personaje que escucha.

Luego más adelante en el proceso de comunicación, Laswell introduce dos elementos más a los tres considerados por Aristóteles, QUE son el canal o me-- dio por el que se transmiten los mensajes, y los efectos que éstos producen.

Gráficamente es así:

QUIEN → DICE → QUE → POR CUAL → MEDIO → A QUIEN → CON QUE EFECTOS

En 1947, Claude Shannon desarrolló un modelo que posteriormente fue da-- do a conocer por Warren Weaver. Este proceso se refería a la información elec-- trónica, pero también funciona para esquematizar el proceso que tiene lugar -- entre las personas.

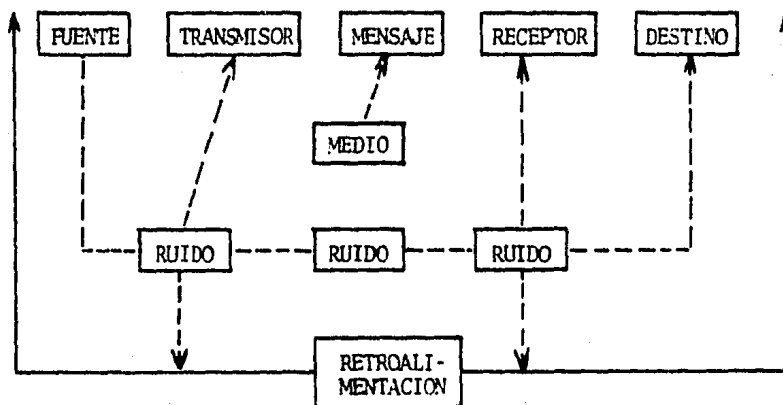
Ver siguiente diagrama.

El proceso de comunicación dentro de una organización para el autor R. M. HODGETTS en su libro el comportamiento en las organizaciones nos da siete -- elementos que contiene el proceso de comunicación.

En primer lugar, debe existir una idea o un pensamiento que se va a -- transmitir, el emisor debe poseer un mensaje que desee transmitir a otra parte.

En segundo lugar la idea se debe codificar o expresar en alguna forma de transmisión, aquí el emisor debe organizar sus ideas en una forma coherente.

En tercer lugar, se deben determinar los medios de transmisión. Algunos mensajes se deben comunicar en forma oral, porque su velocidad es importante y es necesario recibir una retroalimentación cara a cara inmediata.



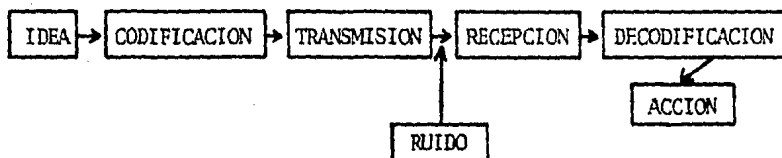
REPRESENTACION GRAFICA DE LOS MEDIOS DE  
COMUNICACION SEGUN WARNER WEAVER

Cuarto, con frecuencia se tiene la presencia de ruidos o interferencia al mensaje que es preciso vencer. Las conversaciones en voz alta y la conducta desconcentrante en el ambiente inmediato son ilustraciones comunes en el ruido.

Quinto, debe haber otra parte o persona que reciba el mensaje, esto significa que tal parte debe ser un buen escucha si el mensaje es oral o un individuo atento y alerta a las directrices completas si el mensaje es escrito.

Sexto, la transmisión se debe de codificar correctamente. El receptor debe tomar las palabras que se envían y reconstruir el significado que tenía en su mente el emisor.

Septimo, debe emprenderse una acción, en algunas ocasiones el receptor deberá hacer algo con la información, su propósito final es su almacenamiento para que la acción específica se desarrolle más adelante, en caso que sea necesario que se produzca. Gráficamente se representaría como sigue.



#### PARA OTROS AUTORES EXISTEN SEIS ETAPAS

La etapa 1. Es la de elaborar la idea del pensamiento que el emisor de sea transmitir, es la etapa crucial porque a menos que haya un mensaje valioso, todas las demás serán inútiles.

La etapa 2. Es la de codificar la idea con palabras gráficas u otros símbolos adecuados, para su transmisión, en este punto el emisor determina el método de transmisión de tal manera que las palabras y los símbolos puedan organizarse de manera adecuada para el tipo de transmisión de que se trate.



Cuando finalmente el mensaje ya está elaborado se llega a la Etapa 3, - durante la cual hay que transmitirlo por el método escogido.

La transmisión le permite a otra persona recibir el mensaje, lo que constituye la Etapa 4, en este punto el mensaje se convierte en responsabilidad -- del receptor.

En la Etapa 5, es necesario decodificar el mensaje para poder entenderlo, el emisor desea que el mensaje para el receptor sea entendible.

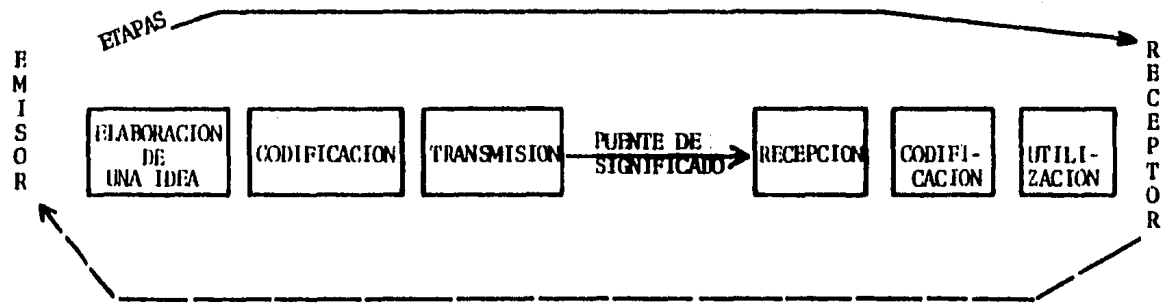
Cuando el mensaje se recibe y comprende lo que constituye la Etapa 6, se puede producir el uso de la información por el receptor, esta etapa completa el proceso de la comunicación.

#### RETROALIMENTACION Y COMUNICACION EN DOS SENTIDOS

La retroalimentación inicia una nueva comunicación que debe pasar por - las mismas seis etapas que el mensaje original, el resultado es un circuito -- completo que se conoce como comunicación en dos sentidos, comunicación en dos sentidos significa que un emisor y un receptor intercambian mensajes de modo - que se mantiene un flujo regular de comunicaciones. Por ejemplo un supervisor tiene comunicaciones eficaces en dos sentidos con un empleado. Ver diagrama - siguiente.

Para nosotros los elementos del proceso de comunicación son los siguientes:

- 1.- FUENTE
- 2.- MENSAJE
- 3.- TRANSMISION
- 4.- RECEPTOR
- 5.- DESTINO
- 6.- RETROALIMENTACION



GRAFICA DE PROCESO DE COMUNICACIONES

### 3.4. TIPOS DE COMUNICACION

#### (LA COMUNICACION EN LAS ORGANIZACIONES)

El proceso de comunicación mantiene unida a la organización en el sentido de que proporciona los medios para transmitir información vital para las actividades combinadas y la obtención de las metas propuestas, gran parte de esta información se desarrolla a lo largo de líneas formales en tanto que la restante se transmite por líneas informales.

#### Canales formales de comunicación.

La estructura de la organización es la que establece los canales formales de comunicación, la gráfica de organización que aparece en la siguiente hoja proporciona una ilustración sencilla de los dos canales más comunes, el descendente y el ascendente, que se usan en una empresa de manufactura. Entonces tenemos que los tipos más comunes dentro de una organización son los siguientes.

#### COMUNICACION DESCENDENTE

La comunicación descendente sirve para emitir las directrices de un superior a los subordinados. Uno de los propósitos más comunes de estos comunicados es proporcionar las suficientes instrucciones específicas de trabajo concernientes a lo que se debe hacer, quién y cuándo debe realizarlo. Esta información ayudará a clarificar las metas operacionales, proporcionar un sentido de dirección, ayudar a orientar a los trabajadores sobre la misión y la filosofía de la organización y suministrarles a los subordinados los datos relacionados con su desempeño, ayuda a enlazar los niveles de jerarquía proporcionando una base para lograr una actividad coordinada.

### COMUNICACION ASCENDENTE

Este tipo de comunicación brinda a la administración la retroalimentación que proviene de los subordinados. El principal beneficio de la comunicación ascendente es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como, quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en graves problemas, hay multitud de organizaciones que le dan muy poca importancia a este tipo de consideración.

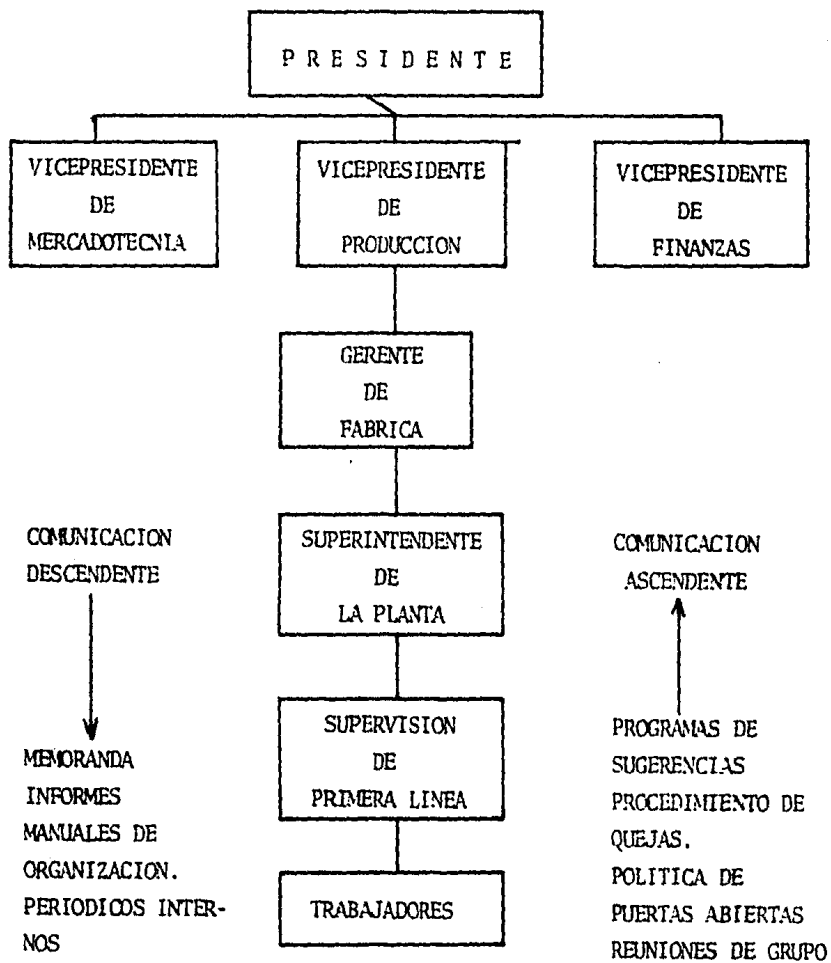
### COMUNICACION HORIZONTAL

La comunicación horizontal se desarrolla entre personas del mismo nivel de jerarquía. El respaldo para esta forma particular de comunicación se remonta a menudo hasta Henry Fayol el padre de la teoría moderna de la administración. En su famoso principio de la comunicación horizontal, Fayol recomendó que los individuos pertenecientes a un mismo nivel de jerarquía tuvieran la opción de comunicarse directamente a condición de que sus supervisores les confiaran tal permiso y que posteriormente les comunicaran a sus jefes respectivos lo que habían acordado para hacer. La mayoría de los mensajes horizontales tienen como objetivo la integración y la coordinación. Por ejemplo, en los niveles superiores de una empresa "X" los vicepresidentes de mercadotecnia, producción y finanzas coordinarán sus esfuerzos para lograr un plan maestro integrado.

### COMUNICACION INFORMAL

La comunicación organizacional informal comprende toda aquella información no oficial entre los grupos de personas. Davis les dió el nombre de red de relaciones sociales que brota espontáneamente cuando las personas se unen. Algunas de las causas probables de esta actividad son las siguientes.

- 1.- Cuando se carece de información sobre una situación dada, la gente



CANALES FORMALES DE COMUNICACION

trata de llenar el vacío lo mejor que puede recurriendo a canales -  
informales.

- 2.- Cuando se percibe inseguridad en la situación prevaleciente, las --  
personas tienden a aumentar su comunicación informal en un esfuerzo  
para protegerse de lo desconocido.
- 3.- Cuando los individuos tienen un interés personal o emocional de una  
situación.
- 4.- Cuando las personas sienten desagrado unas por otras, tratarán con  
frecuencia de adquirir ventaja haciendo correr murmuraciones nega--  
tivas recurriendo a los rumores.

En la mayoría de los casos la comunicación informal se basa en la infor-  
mación boca a boca.

#### LAS REDES INFORMALES Y EL GERENTE

Estas redes de comunicación informal llevan rumores, murmuraciones y - -  
otra comunicación informal. En muchas ocasiones es esta información errónea o  
fragmentaria, pero en otras es exacta.

Hay personas a quien se les comunica deliberadamente un mensaje y otras  
a las que deliberadamente también no se les comunica. Esta forma selectiva de  
comunicación prevalece más en redes informales. Esta no es la única forma que  
se usa en las comunicaciones informales, David nos da otras tres.

#### DE UN SOLO HILO

En donde la información se pasa del SR. a la SRA. para proseguir por una  
línea prolongada de personas.

#### DE MURMURACIONES

En el que una persona hablará con todas las demás.

#### CANAL ALEATORIO

En donde las personas se comunican de un modo desordenadamente, para mayor comprensión ver gráfica siguiente.

Muchos administradores opinan que las redes informales son una fuente de información errónea que ayuda a crear insatisfacción, ansiedad y otras conductas disfuncionales de la misma índole. Desde el punto de vista positivo este canal informal tiene algunas características muy favorables.

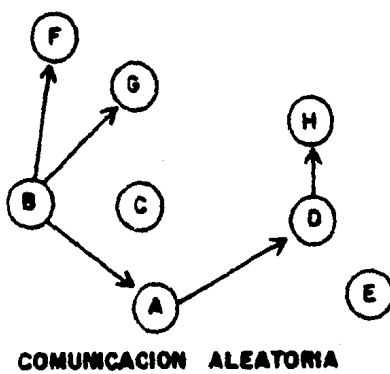
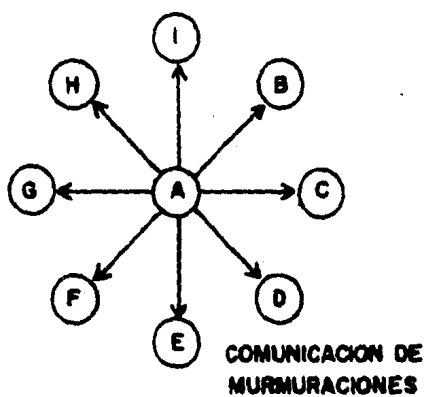
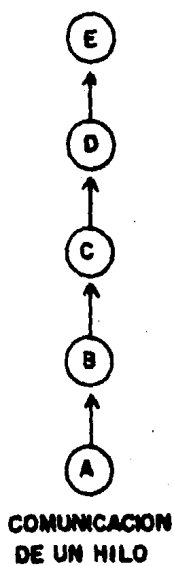
En primer lugar, las redes informales pueden favorecer la moral comunicando observaciones positivas que las personas hacen respecto a la organización.

En segundo lugar, las redes informales pueden proporcionar satisfacción y estabilidad a los grupos de trabajo, confiándoles cierto sentido de pertenencia y seguridad.

En tercer lugar, las redes de comunicación informal proporcionan a los empleados una válvula de escape para sus emociones.

En cuarto lugar, las comunicaciones informales hacen que los administradores planeen y actúen con mayor eficiencia que como lo harán de otra manera, debido a que proporciona un medio de verificación y equilibrio para planes deficientes concebidos, decisiones emocionales y evitar el peligro de favoritismos. Se encuentra que la organización informal no sólo mina éste de acciones, sino que también, si el gerente sigue actuando de un modo poco profesional, los rumores internos harán que este mensaje llegue eventualmente al superior de dicho gerente.

## REDES INFORMALES DE COMUNICACION





En quinto lugar, la comunicación informal constituye una fuente de retroalimentación para los administradores, estos pueden aprovecharla para descubrir lo que está sucediendo en toda la organización, y es precisamente en el medio por el cual se percatan de los diferentes problemas a los que se enfrentan sus empleados.

Por último, si los jefes aprenden a escuchar y utilizar adecuadamente ta les redes informales, aumentará su eficiencia sorprendentemente.

### 3.5. BARRERAS DE LA COMUNICACION

Cuando el receptor recibe el mensaje y se esfuerza para decodificarlo, -- pueden surgir muchas interferencias que limitan su comprensión, esas interferencias se conocen con el nombre de obstáculos o barreras de la comunicación, y -- pueden impedir las por completo, eliminar parte de ellas o proporcionar significados incorrectos por lo que no todos los intentos de comunicación se ven coronados por el éxito.

Existen barreras tales como las siguientes, que son las más importantes dentro del proceso de comunicación.

#### A) PERSONALES O PERCEPCION

Son limitaciones de las comunicaciones que se deben a restricciones, valores y emociones de seres humanos, son del tipo más común en las situaciones de trabajo que incluyen emociones inadecuadas y malos hábitos de recepción. Todos hemos descubierto que nuestros sentimientos personales pueden limitar nuestras comunicaciones con otras personas, situación que se presenta tanto en el trabajo como en la vida privada. Así como la percepción es la captación del ambiente de una persona por medio de sus sentidos afectada por su valores y experiencias previas. Ejemplo: Un especialista en personal trató de explicar las normas de ascensos de la compañía a un empleado que se había quedado atrás en una promoción, el trabajador estaba descontento porque lo habían hecho a un lado por lo que no estaba dispuesto emocionalmente a escuchar las explicaciones de las normas reales, dejó que sus propias emociones bloquearán su comprensión.

#### B) BARRERAS U OBSTACULOS FISICOS

Se producen en el ambiente en que tiene lugar la comunicación, un obstáculo físico común es un ruido de algún tipo que provoque distracciones. Otros

obstáculos físicos incluyen distancias entre personas, paredes o la estática -- que interfieren los mensajes por radio. Por ejemplo. Cuando un especialista en personal está presentando un programa de capacitación y adiestramiento en la sala de conferencias, cuando llega a su punto crucial de su exposición entra un alumno que llega corriendo y con mucho calor, deja la puerta abierta para que se refresque, y afuera las pláticas en voz alta impiden que los que están cerca de la puerta por dentro no escuchen el mensaje correctamente, por lo que el especialista tiene que volver a repetir todo.

### C) BARRERAS DEL LENGUAJE Y SEMANTICOS

Se deben a limitaciones en los símbolos que se utilizan para comunicarse. Las palabras son nuestra forma primordial de comunicaciones pero tienen -- tantos significados distintos que a menudo se malentienden. Y aunque el jefe y los subordinados hablen el mismo idioma, el lenguaje es una barrera, esto es -- particularmente cierto cuando se toma el hecho de que muchos mensajes se deben hacer por escrito, pero un porcentaje substancial de jefes tienen problemas para expresarse por este medio. La gramática deficiente y la construcción incorrecta de las oraciones se pasa inadvertida, esta tendencia no sólo está dando origen a un tipo de lenguaje sino que también permite que los jefes estén mal -- preparados para enfrentarse al desafío de la comunicación escrita.

Ejemplo. Un grupo de trabajadores de la Compañía de Luz y Fuerza del -- Centro estaba construyendo una subestación a unos ciento cincuenta kilómetros de distancia del almacén de la compañía, los trabajadores necesitaban ciertos suministros con rapidez, por lo que llamaron al almacén por radio, el superintendente escribió la lista de materiales que pidieron los trabajadores, y se la entregó al nuevo chofer del almacén, con la orden que sigue. "Lleva esto a nuestros trabajadores en Jalapa, lo están esperando", el conductor se apresuró a ir a Jalapa pero sin los materiales.

#### D) NUMERO DE ENLACES

En el caso de las transmisiones verbales, el número de interacciones o -- personas por las que pasa el mensaje constituye una de las principales barreras a la comunicación. Cada individuo vuelve a expresar o reinterpreta con frecuencia el mensaje para darle mayor claridad, pero al hacerlo a menudo termina cambiando el contenido básico. Esto se observa con toda claridad en el juego de salón en el que una persona le da un mensaje a otra y ésta a otra y así sucesivamente hasta llegar a su destino opuesto al que inició la cadena. Este mismo patrón se observa en los comunicados de la organización que se pasan de un nivel a otro, en cada nivel de la jerarquía se registra a menudo una pérdida de la información.

#### E) COMPETENCIA DE MENSAJES Y ESCUCHA SELECTIVA

Existen cuatro pasos básicos para transmitir mensajes del emisor al receptor. Primero el emisor debe captar la atención del receptor, en segundo lugar, el receptor debe atender los aspectos esenciales del comunicador, en tercer lugar, debe haber una aceptación por parte del receptor para dar cavidad a la misiva, en cuarto lugar, es preciso ejecutar la acción del que requiere el mensaje. La parte más difícil del proceso de cuatro etapas es obtener la atención del individuo, una de las principales barreras se encuentra en la competencia de los mensajes; hay multitud de cosas que pueden distraer al que escucha, y el emisor debe contrarrestar tales obstáculos. El método de escucha selectiva es cuando un grupo de trabajadores están dialogando con el gerente y si ven que el gerente se desvía del mensaje central que ellos le quieren comunicar, entonces los subordinados tenderán a hacer caso omiso de lo que él dice, sintiendo que no se relaciona con el punto principal. La competencia de los mensajes y la escucha selectiva requieren la misma solución- obtener y conservar la atención de la persona que está escuchando.

### 3.6. MEDIOS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA

La comunicación en las organizaciones puede adoptar una gran variedad de formas, incluyendo palabras, imágenes o acciones. Las palabras constituyen la forma más frecuente utilizada como se observa por la gran cantidad de comunicaciones escritas y orales que se emplean en las organizaciones. Las imágenes -- son útiles como auxiliares visuales y se usan en gráficas, planos y carteles que ayudan a comunicar el mensaje, las acciones adquieren multitud de formas distintas, sobre todo en indicios no verbales. Las dos formas más comunes de medios de comunicación son el escrito y el oral.

#### COMUNICACION ESCRITA

La comunicación escrita puede adoptar muchas formas. Algunas de las más comunes como el memorándum, los informes y manuales de organización, la mayoría de los jefes prefieren la comunicación escrita porque proporcionan un registro de lo que se transmitió y se puede volver a leer y estudiar en caso de que no - tuvieran toda la claridad debida además los mensajes escritos aportan ciertos - grados de formalidad que no están presentes en sus equivalentes verbales.

La comunicación escrita presenta varios problemas substanciales, en primer lugar, muchos supervisores tienen dificultades para expresarse por escrito y entonces le restan énfasis a este medio, en segundo lugar, se encuentra con - frecuencia que los supervisores rehusan leer informes escritos de cierta longitud, prefiriendo recibir comunicaciones verbales sobre su contenido, en tercer lugar, algunas comunicaciones como por ejemplo, las descripciones de puestos y manuales de políticas y procedimientos requieren a menudo su actualización, lo que representa un trabajo que consume mucho tiempo.

### COMUNICACION ORAL

La mayoría de los jefes de departamento prefieren la comunicación oral - en contraposición a la escrita, porque ahorra tiempo y permite una retroalimentación inmediata. Algunas de las formas más comunes incluyen las órdenes verbales cara a cara, las conversaciones por escrito, por teléfono, los discursos y el cambio de expresiones en reuniones.

De éstas, la comunicación cara a cara es la que se considera más eficaz, ya que los problemas y las barreras se resuelven, y se obtiene una forma más cabal de los significados. Pero no siempre se puede aplicar la comunicación cara a cara, cuando se manejan grupos grandes, los jefes se ven obligados a elegir - una forma más apropiada de comunicación como por ejemplo un discurso.

Algunos medios de comunicación escrita que se pueden utilizar dentro de la organización son los siguientes.

#### Revista de la compañía

Muchas organizaciones publican revistas, periódicos o boletines para sus empleados, estas publicaciones reciben el nombre de órganos internos, su finalidad es informar a los empleados sobre los desarrollos actuales y establecer la comprensión a largo plazo de las metas y las actividades de la compañía. Las grandes empresas pueden elaborar una revista y/o periódicos bien diseñados, - mientras que las pequeñas pueden tener sólo un boletín semanal de información para el personal.

#### Folleto de información

Con frecuencia los departamentos de personal distribuyen entre sus empleados folletos de información sobre varios temas. Un folleto muy conocido es el manual para empleados que se les da a los nuevos trabajadores, para informarles sobre los reglamentos y los beneficios.

### Boletines para empleados

Los departamentos de personal publican muchos boletines sobre sus operaciones cotidianas. Por lo común se colocan en tableros de anuncios para empleados y se envían copias a todos los gerentes, se da informes sobre todos los hechos relacionados con su trabajo.

### Televisión y Películas

Puesto que el público está condicionado para ver las pantallas de televisión, es bueno que las organizaciones graben en cintas sus propios programas, para pasárselos posteriormente a sus trabajadores, estos programas se pueden ver en pantallas de televisión, en los comedores de la compañía u otros lugares.

### Cartas de los empleados y programas de preguntas y respuestas.

Es bueno fomentar las cartas de empleados, las preguntas y las respuestas, las quejas que procesa anónimamente un especialista de personal, así si una respuesta tiene interés general se puede publicar en el boletín o periódico de la compañía.

### Programa de sugerencias

Estos programas de sugerencias son procedimientos específicos que tienen como fin impulsar a los empleados a recomendar mejoras de trabajo, la filosofía es que los empleados están más familiarizados que cualquier otra persona con el trabajo y por ende es probable que tenga muchas ideas no aprovechables para su mejoramiento.

Algunos medios de comunicación oral que se pueden utilizar dentro de la organización.

### Reuniones e informes para los empleados

Los informes para los empleados pueden ser sobre el rendimiento económico de la empresa, esta información económica de la compañía es tan importante -

para los trabajadores como para los accionistas, por lo que la empresa debe proporcionar esos datos, después del informe se pueden efectuar reuniones que organizan y dirigen en la misma forma que las asambleas de accionistas. La administración presenta sus informes y se impulsa a los empleados para que hagan preguntas a la administración, así como proposiciones, estas reuniones mejoran las comunicaciones y les proporcionan a los empleados más sentimientos firmes de pertenencia.

#### Reuniones de empleados

Es una práctica útil que contribuye a establecer las comunicaciones ascendentes, en estas asambleas se impulsa a los empleados para que hablen sobre sus problemas de trabajo, sus necesidades y las prácticas administrativas que ayudan u obstaculizan su rendimiento en el trabajo cuando estas reuniones son debates informales cara a cara entre un gerente superior y los trabajadores el proceso se denomina sondeo profundo, porque se analizan detalladamente los temas por lo que se interesan los empleados. Esas reuniones se denominan también asambleas verticales de personal, porque ponen a los gerentes superiores directamente en contacto con los empleados. En reuniones administrativas se tocarán más medios de comunicación.



### 3.7. REUNIONES ADMINISTRATIVAS

La práctica administrativa y la vida en sociedad nos inducen a tratar de conocer y detectar la dinámica interna y externa de grupo, cómo se interrelacionan sus miembros y en qué forma interactiva el grupo y la sociedad.

La reunión es congregación de individuos para constituirlos en público o auditorio, según el propósito que se persiga.

Reunión administrativa es una comunicación cara a cara de más de dos personas, dirigida por alguno de ellos, para transferir o intercambiar información.

Las características esenciales de la reunión administrativa son:

Se apega a lineamientos protocolarios

Se induce con sistemas y métodos parlamentarios

Se proyecta y planea previamente o sobre la marcha, pero siempre existe un plan de inducción y/o conducción.

Se establece un objetivo en el primer contacto.

Generalmente se lleva a cabo en lugares que revisten cierta formalidad.

Se protocolizan por escrito sus resultados

Siempre requiere la existencia formal de un conductor y/o director, que adopta el nombre de acuerdo al protocolo.

Elimina la informalidad de la relación espontánea

Los principales tipos de reuniones administrativas, atendiendo a su propósito.

Reuniones para comunicar información

Aquellas convocadas para obtener sugerencias y opiniones.

Las que tienen por objetivo la presentación de ideas que se someten a -- discusión de los asistentes y con lo cual permiten variación en los criterios iniciales

De desarrollo

Conciliatorios

De planeación

De ajuste y control

Libres, sin finalidad específica

Parlamentarias

Reuniones para comunicar información

El comunicar información a un grupo de personas, se cuenta con un expositor y un auditorio pasivo.

Eventualmente se permite la réplica o el diálogo con el expositor pero las ideas del grupo no influyen en los puntos de vista que sostiene el mencionado expositor.

Reuniones de Desarrollo

El coordinador o conductor presenta el problema y los propósitos de la reunión y finalmente las soluciones provienen del grupo.

Reuniones convocadas para obtener sugerencias y opiniones.

El director o expositor presenta sus ideas y requiere opiniones.- Hay un principio de participación, aunque el sentir de uno o del grupo no van a modificar la información o las consideraciones originales.

Reuniones Conciliatorias

Esta es cuando existe una situación de conflicto de dos o más personas, y el conductor se propone concretar el asunto, a fin de que las partes produzcan sugerencias, opiniones o ideas, y lleguen por sí mismos a encontrar una solución aceptable.

Reuniones Libres sin Finalidad Específica

Estas reuniones no requieren una dirección enérgica, pero si un control discreto, a fin de que los asistentes expongan espontáneamente sus opiniones o ideas, pero se pueden obtener resultados concretos.

### Ventajas de las Reuniones Administrativas

1.- Aceptación de una solución, se mejora si ha participado en ella el afectado.- El éxito de una solución no sólo depende de la calidad de ésta, -- sino de su realización eficaz, y esto es más fácil si ha sido aceptada emocionalmente por las personas responsables de llevarlas a cabo.

2.- La comunicación cara a cara y de doble sentido facilita el flujo de la información sin deformaciones.

3.- El intercambio de ideas y puntos de vista aprovecha los conocimientos y experiencias de todos los participantes que mejoran la calidad de la solución.

4.- El tratamiento de temas o problemas, mediante cualquier técnica de estudio colectivo, evita el riesgo de actuar con base en una alternativa cuando es posible encontrar otras con un poco más de discusión.

5.- La discusión colectiva pone en evidencia cualquier falla o falsedad en el razonamiento, que es más difícil de descubrir en la discusión individual.

6.- Una solución que puede satisfacer las exigencias de un punto de vista puede crear problemas en otras áreas no consideradas originalmente. La discusión colectiva permite la exploración completa de todas las posibilidades y - todas las consecuencias, y escoge la mejor solución para todas.

Intervención de los participantes, según el propósito u objetivo que persiguen las reuniones.

Cualquier tipo de reunión implica la congregación, unión o vinculación, permanente o transitoria de individuos, a fin de obtener resultados en función de objetivos específicos.

Cada reunión en particular persigue, o debe hacerlo, un objetivo o propósito bien definido.

Trátense de reuniones para comunicar información, obtener sugerencias, -- quejas u opiniones, para presentar ideas que se someten a discusión y después -- varien las ideas iniciales, de desarrollo, planeación, control o conciliato- -- rios, parlamentarias e incluso sin finalidad específica.

La conducción de reuniones abarca la observación de los principios analizados en la dinámica interna y externa de grupos. Los principios de cohesión y locomoción, por ejemplo; son fundamentales para la conducción del grupo resultante de la reunión.

El conductor y/o director de reuniones tendrá presente los distintos esfuerzos y niveles de adaptación al grupo, por medio de los mecanismos de ajuste emocional como la represión, agresión, racionalización, comprensión, conversión, proyección, sublimación, regresión, fijación, desplazamiento, negociación de la realidad, conflicto entre volición e incapacidad masivas; así mismo, la naturaleza heterogénea y homogénea de los participantes integrados como auditorio y - que finalmente devienen en grupo.

Las reuniones por sus características deliberativas, determinan la forma y grado de intervención, según se trate de las que a continuación se señalan:

- a) Conferencias
- b) Mesa redonda
- c) Diálogo
- d) Diálogo simultáneos
- e) Seminarios
- f) Simposio

- g) Congreso
- h) Jornadas
- i) Comisiones Normativas
- j) Comisiones Operativas
- k) Comités
- l) Entrevista
- m) Discusiones en grupos pequeños
- n) Juntas
- o) Sesiones
- p) Reuniones y/o conferencias y/o encuentros multinacionales

#### Conferencias

Es la reunión de varias personas que escuchan, frente a frente, la información que otra proporciona.

Al final de las conferencias los oyentes pueden hacer uso de la palabra para aclarar puntos oscuros, dudas o hacer un planteamiento distinto. Así, el asistente, de ser receptor pasivo, limitado a escuchar, se convierte en emisor.

La retroalimentación debe lograrse desde el comienzo por parte del expositor, mediante el contacto visual. El buen conferenciante debe observar las recomendaciones para las manifestaciones externas del disertante, fundamentalmente: parte, postura, contacto visual, ademanes, voz, gestos y fisonomía.

Ha de mantener la tesitura de voz más adecuada, en momentos impostarla, en otros matizarla siempre con condición y ritmo correctos. Debe dar a los signos de puntuación valores convencionales para hacer pausas y a lo largo de la exposición, enfatizar el contenido del mensaje.

Quando el conferenciante sea presentado al auditorio, subirá lentamente al lugar donde disertará, cuidará de llevar abotonado el saco camino al estrado,

aspirará con técnicas de respiración diafragmática.

Una vez en la tribuna, establecerá contacto visual con el auditorio, observándole directamente, sosteniendo su mirada contra la de los asistentes: - - nuevamente tomará una respiración diafragmática y, en seguida, condición muy clara y tesitura de voz correcta, iniciará la aventura intelectual, haciendo recorrer al auditorio el itinerario que previamente se ha trazado.

Los objetivos que se persiguen con la conferencia son, entre otros:

- a) Presentar información de manera formal y directa
- b) Plantear información especializada
- c) Identificar la problemática general o un aspecto de ésta.
- d) Explorar posibilidades de solución para un problema general o un -- punto de éste.
- e) Motivar al grupo
- f) Ayudar al auditorio a compartir las experiencias de otra persona.

En resumen esta técnica se emplea cuando se está tratando con un grupo - grande, cuyos miembros deben ser informados a la vez; cuando los asistentes no tienen suficiente información o experiencia, o no se disponga de tiempo para -- preparar otro tipo de comunicación escrita.

#### Mesa Redonda

Beal define a la mesa redonda como la "Discusión ante un auditorio por un grupo seleccionado de personas, por lo general de tres o seis, bajo un moderador".

Con diferencia a la conferencia, en la mesa redonda participan varios expositores y/o disertantes y/o conferenciantes.

Aquí, en vez de una persona que cubre el aspecto protocolario de la presentación, al que denominamos maestro de ceremonias, introductor o presentador,

existe un individuo que se encarga de cubrir dicha función y, además interviene finalmente con el carácter de moderador.

El moderador de la bienvenida de los expositores, presenta a los asistentes el tema central de la mesa redonda, anuncia los nombres de los expositores, en orden jerárquico si lo hubiere o en orden alfabético, una vez hecho esto cede el uso de la palabra al primer expositor y así sucesivamente.

Agradece la intervención de las personas que han disertado, efectúa alguna cortesía y abre la parte deliberativa del evento, en lo relativo a preguntas y respuestas.

La preparación y planeación de la mesa redonda sigue las reglas de planeación del contenido (esbozo de la reunión y formulación de guión respectivo), así como de planeación de la reunión y su organización (juntas de coordinación, confirmación de asistentes, selección y confirmación de expositores y desarrollo de actividades previas a la reunión).

La presentación de cada participante expositor y/o disertante y/o conferenciante abarcará la mención de los siguientes aspectos.

- a) Nombre completo del expositor
- b) Título o grado académico
- c) Puesto y/o cargo que desempeña
- d) Breve exposición de su curriculum
- e) Nombre o título de su intervención
- f) Breve alusión al tema

Algunas consideraciones en relación a los objetivos que se persiguen con este procedimiento deliberativo.

a) Obtener la participación esporádica de los asistentes, por encima de la participación general.

b) Adquirir información sobre diversos enfoques de un tema.

c) Conocer los puntos de vista de varios expositores, coincidentes o --  
no.

d) Crear una atmósfera informal para comunicarse con el grupo.

e) Identificar el problema o asuntos que se tomaron en cuenta para ex--  
plotarlos.

f) Plantear en forma deliberativa y desidente temas específicos.

Estos objetivos no serán de utilidad cuando el grupo es demasiado gran--  
de para que todos intervengan.

#### Diálogo y Diálogo simultáneos

Diálogo es una discusión llevada a cabo ante un grupo, por dos personas eruditas, capaces de sostener una comunicación equilibrada y expresiva sobre -- un tema específico. Es menos formal que una disertación o una mesa redonda y - se asemeja a una entrevista abierta.

Las características del diálogo son:

a) Informalidad semejante a una conversación simple.

b) Facilidad para comunicación directa, con gran índice de retroalimen--  
tación.

c) Flujo triangulado de los interlocutores especializados y el audito--  
rio que les escucha.



d) Obtención del apoyo entre dos personas y el de los observadores que comparten su responsabilidad.

e) Generará interés entre los miembros del grupo.

f) Exposición fácil a personas que carecen de aptitudes para presentar ideas.

El sistema de diálogo simultáneos o corrillos a discusión, es el método de comunicación por medio del cual se descompone un grupo grande en pequeñas -- secciones para facilitar la discusión y hacerla efectiva.

Las características fundamentales son:

a) Informalidad extrema.

b) Obtención de la participación activa de los asistentes.

c) Facilidad en la intervención de sus participantes.

d) Facilidad de poderse aplicar en grupos hasta de cincuenta o sesenta personas.

La sencillez del método ausencia de formalidades y obtención de la participación activa de los asistentes obliga a los que sostienen el diálogo al uso de un lenguaje sencillo, sin retórica,

La participación relativa con que cada miembro contribuye a la discusión es importante para el funcionamiento del grupo.

Corresponde al conductor del grupo evaluar las aportaciones de los expositores, persuadir de la certeza temática y convencer sobre los razonamientos - presentados, para que el diálogo sea fructífero.

Diálogo y/o diálogos de esta naturaleza, sin retroalimentación posterior, caen generalmente en la esterilidad, y lo oído queda en el campo intangible de las ideas y deseos, más no en la movilidad actitudinal de sus testigos.

El diálogo debe elevarse a la palistra de los medios masivos de comunicación, fundamentalmente a la prensa impresa, y a la televisión. El conversatorio, como también podríamos denominarlo, es fundamento de cultura y enriquecimiento del acervo de sus testigos, fomenta la comunicación y crea la infraestructura para evitar la soledad en el recorrido por los áridos terrenos del intelecto. Si el diálogo analizado es ventajoso, el sistema de diálogos simultáneos o corrillos lo es más, ya que agiliza operaciones, permite mayor velocidad en el análisis e incuestionablemente, facilita las relaciones internas del organismo entre sus miembros.

#### Seminario

El seminario tiene por objeto divulgar y desarrollar ideas y/o pensamientos en la mente de los demás cultivandola en forma dialéctica y obteniendo una síntesis de razonamiento metodológicamente estructural y útil para el futuro.

Constituye en si, un proceso de pensamiento guiado, por el cual los concurrentes perfeccionan sus conocimientos sobre un tema, mediante el trabajo de conjunto.

El moderador es el responsable fundamental para la obtención de resultados en el seminario, cuya finalidad es divulgar y desarrollar ideas y/o pensamientos.

El seminario se asemeja mucho a la mesa redonda.

Las características que definen al seminario son:

- a) Trabajo y participación activa de todos los asistentes.
- b) Parte de una sesión de planteamiento que comprende desde su inicio a todos los asistentes, participando activamente.
- c) Sesiones prolongadas, en los que se ventila la colaboración de los participantes en el planteamiento y deliberación de temas y enfoques.
- d) Se fundamenta en las sesiones de trabajo.
- e) Su tiempo de duración recomendable mínimo de dos días.
- f) Cuenta con la asistencia a las actividades planeadas, de todos los participantes.
- g) Celebración en lugares adecuados, que aseguren la participación constante de todos los asistentes.

El seminario según su finalidad específica puede ser de investigación o de trabajo, es de investigación cuando el objeto formal es coordinar la aportación y acopio de información sobre trabajos específicos, es de trabajo cuando la reunión en forma de seminario tiene por objeto fomentar inquietudes en temas relacionados con las actividades laborales propias de los participantes.

Para que el seminario tenga éxito, deben observarse los principios de la dinámica externa e interna de grupos, detectar los mecanismos de ajuste emocional y controlar este tipo de reacciones (agresión, compensación, proyección, -- sublimación, negativismo, etc.), pero fundamentalmente, manejar los mecanismos para la conducción de reuniones.

Como evento de comunicación, propicia la discusión, facilita el intercambio de ideas o pensamientos y provoca la polémica.

### Simposium

Es el evento de comunicación que permite la intervención secuencial de varios emisores-expositores, quienes exponen a nivel especializado diversos enfoques de un solo tema.

Los objetivos del simposium son:

- a) Transmisión de datos que devienen en información, los datos son especializados en alguna disciplina.
- b) Exposición continua del enfoque especializado del tema.
- c) Descomposición de un tema con diversos criterios y en sus partes componentes.

El protocolo del simposium se asemeja al de la mesa redonda. Existe un moderador y de tres a cinco expositores,

### Congreso

Congreso es una reunión con el propósito de impartir e intercambiar información, tomar decisiones, resolver problemas; averiguar hechos, identificar situaciones, así como planear o inspirar.

En la estructura modular toma cinco elementos: charla, conversación, entrevista, discurso y reunión, pues la convivencia de los congresistas durante un lapso corto permite el uso indiscriminado de estos elementos.

El congreso parte de un programa de actividades, de una agenda de trabajo y del acopio del material que se usará durante su desarrollo.

El programa de actividades para un congreso suele llevar:

- a) Discurso inaugural
- b) Sesión plenaria

- c) Sesiones de trabajo
- d) Sesión plenaria para presentación de trabajos preliminares a las -- conclusiones
- e) Sesiones de trabajo
- f) Sesiones plenarias para la elaboración de conclusiones finales y del documento del congreso
- g) Sesión solemne de clausura
- h) Durante el congreso suelen celebrarse actos sociales, las comidas se llevan a efecto, generalmente en grupo y se facilita al máximo el establecimiento y vigorización de vínculos y relaciones públicas.

#### Jornadas

Son eventos deliberativos que se disponen en lugares ajenos a la sede -- del órgano, integrados por varias sesiones de trabajo, con propósitos de identificar, analizar o resolver problemas, motivar a los miembros del organismo e intercambiar información. Son generalmente de carácter interno, los participantes deben de tener conciencia del objetivo que se persigue.

La jornada debe precisar los temas que se tratarán en las sesiones de -- trabajo y dar a conocer objetivamente a los asistentes y agenda de trabajo.

En la dirección de este evento es indispensable mantener la discusión en -- enfocada al tema y hacer uso en su oportunidad, de los métodos y sistemas parlamentarios.

La jornada será productiva, en proporción de los asistentes a un evento de esta naturaleza.

### Comisiones y comités

Las comisiones son entidades de trabajo constituidas por mandato expreso de los niveles jerárquicos superiores a fin de coordinar esfuerzos formalmente para la obtención de metas específicas mediante comunicación deliberativa.

De acuerdo a su naturaleza, las comisiones pueden ser operativas y normativas.

Según el tiempo de vigencia en operación, pueden ser transitorias o permanentes.

Es comisión operativa la que se establece para cumplir objetivos que le son fijados por autoridades superiores. Este tipo de comisión se usa frecuentemente en el sector gubernamental.

Frente a las comisiones operativas se encuentran las normativas. Estas tienen como finalidad establecer criterios de operación proporcionar orientación y fundamentar el funcionamiento de los órganos operativos de una institución o de un organismo.

Las comisiones se integran por un presidente, una vocal o secretaria ejecutiva y los vocales necesarios.

Los comités son reuniones formales cara a cara, de un grupo de personas integrado de un modo más o menos permanente, que se reúne con periodicidad para discutir y resolver problemas de interés común. Se diferencia la comisión por la especificación de su objetivo, ya que ésta en contraposición al comité, se constituye por mandato expreso de las autoridades superiores del organismo, a fin de coordinar esfuerzos de manera formal para la obtención de metas específicas. El comité por de parte, discute, delibera, resuelve y decide acerca de problemas derivados de actitudes específicas de interés común a los miembros del comité y al organismo.

Son comités los consejos de administración o las comisiones especializadas de personal, de créditos, de inversión, y otras, que operan en las empresas para resolver asuntos delicados que requieren una consideración colectiva.

Características comunes y fundamentales de comisiones y comités son:

- a) Integración formal
- b) Creación de lazos permanentes de unión o vinculación, no esporádicos, aunque jurídicamente se trate de comisiones o comités transitorios.
- c) Reuniones de trabajo de tipo definitivamente periódico
- d) Manejo integral de comunicaciones deliberativas.

El protocolo de comisión y comité se estipula bajo las siguientes bases:

- 1) Actividades previas a la reunión, a cargo del secretario y/o vocal de actos.
  - a) Convocatoria
  - b) Invitaciones
  - c) Citatorias
  - d) Orden del día
  - e) Preparación y ambientación del local
  - f) Acopio de documentos y puntos de apoyo audiovisual
- 2) Actividades posteriores a la reunión, a cargo del secretario de actos y/o vocal ejecutivo.
  - a) Formulación, duplicación de minutas y actos
  - b) Distribución de éstos
  - c) Protocolización de acuerdos en las mismas
- 3) Actividades del presidente

- a) Mediador de polémicas, debates, diálogos y discusiones
  - b) Interviene formalmente en la decisión mediante la inducción colegiada a cargo del moderador, quien se confunde con el presidente.
- 4) Cumplimentación de los acuerdos, decisiones y recomendaciones, a -- cargo de todos los vocales.
- a) Vigilar que los acuerdos se cumplan
  - b) Verificar que las decisiones adoptadas con tal carácter lleguen hasta la última consecuencia.
  - c) Comprobación de dicho cumplimiento a cargo del vocal y/o secretario ejecutivo.

#### Entrevista

La entrevista se denomina entrevista la interrogación de un experto, -- acerca de un tema dado, por un entrevistador, que representa al grupo.

La entrevista es una confrontación cara a cara en forma directa, el medio de transmisión es el verbal u oral, salvo cuando se basa exclusivamente en cuestionarios impresos, en cuyo caso es escrito.

Existen diversas clases de entrevista:

- a) Administrativas
- 2) Periódicas
- 3) Científicas
- 4) Técnicas
- 5) Diplomáticas

Las administrativas son internas o externas, según se generen o no dentro del organismo. Por el número de personas que intervienen, pueden ser: de persona a persona o colectivas.



Por la técnica empleada, pueden ser: dirigidas, no dirigidas, de precisión o mixtas. Por su objeto pueden ser: de empleo, orientación o ajuste, queja, actitud u opinión.

La base de una buena entrevista es observar el principio de la retroalimentación a retroacción y sobre todo tomar las medidas conducentes a fin de impedir obstáculos, ruido o interferencia en la comunicación.

#### Discusiones en grupos pequeños

La técnica de discusiones en grupos pequeños es el intercambio mutuo, cara a cara, de ideas y de opiniones entre los integrantes de un grupo relativamente pequeño.

El que se lleve a cabo una discusión en un pequeño grupo denota una preocupación común con respecto a un deseo de información, a un problema que debe resolverse o a una decisión que se debe adoptar.

Para que la discusión en pequeños grupos cumpla sus propósitos y no queden en el vacío sus labores, el protocolo se instrumenta con base en los siguientes elementos:

a) A cargo del moderador: coordinación de los trabajos, moderación de las discusiones, así como observación y vigilancia para que los grupos cumplan su función deliberativa.

b) Registrador o secretario de actas, a cargo del cual quedan las actividades tendientes a registrar aportaciones, conclusiones y acuerdos.

c) Elaboración, reproducción y distribución de actas y/o minutas, a cargo del secretario.

- d) Asesor de los grupos, a cargo del cual quedan las respuestas a -- las preguntas que formulen los miembros de los grupos pequeños.
- e) El conductor funge como presidente de debates.

Los objetivos de la discusión en grupos pequeños pueden ser:

- a) Transmitir información
- b) Motivar a los miembros del grupo
- c) Orientar, dirigir y encauzar la acción grupal, expresada en el consenso del grupo.

#### Juntas y/o Sesiones

Las juntas y/o sesiones son los instrumentos de comunicación deliberativa, que permiten la reunión real, formal y sistematizada de miembros de un organismo, con propósito de discusión a fin de llegar a conclusiones prácticas y facilitar a los superiores la toma de decisiones.

Las juntas y/o sesiones por niveles pueden ser:

- a) Sesión ordinaria o extraordinaria de la asamblea de accionistas.
- b) Junta ordinaria o extraordinaria del consejo de administración
- c) Sesión de tipo ordinario o extraordinario para comités técnicos de fideicomiso.
- d) Junta ordinaria o extraordinaria de comisiones operativas y/o normativas para toma de decisiones e intercambio de información entre -- sus directivos.
- e) Sesión ordinaria o extraordinaria de comités de crédito, de personal, de inversiones, etc.

- f) Junta ordinaria de funcionarios de nivel superior.
- g) Sesión ordinaria o junta de mandos intermedios

Para convocar a juntas basta con utilizar un memorando o una carta, en donde se señala día, hora y lugar de la reunión. Se precisa así mismo, el objetivo y en casos específicos se indica qué material de información y/o apoyo deben llevar los asistentes a la reunión convocada con carácter de junta y/o sesión de trabajo.

Al iniciarse la reunión, el presidente de ella señalará la orden del día. Nombrará el registrador o secretario de actas e indicará nuevamente el objetivo de la reunión.

Finalizada la reunión se procesará la información que consiste en documentos para dejar huella y registro de las actividades realizadas durante la junta, luego el secretario redactará la minuta o acta, según el caso, la duplicará, una vez aprobada por el presidente, y la distribuirá entre los participantes de la reunión.

#### Reuniones y/o conferencias y/o encuentros multinacionales.

Estos son instrumentos de comunicación deliberativa, a través de los cuales, participantes de diversas naciones, debidamente acreditadas discuten y concluyen, recomiendan y deciden, incluso, sobre temas previamente fijados, en relación a un asunto específico.

Con debida anticipación se envían las invitaciones y se procede a la notificación de asistentes. Su preparación implica tener mucho cuidado en la inclusión de las siguientes fases:

- a) Determinación del temario, objeto de la reunión y/o encuentro y/o - conferencia multinacional.
- b) Señalamiento de los enfoques de los temas.
- c) Determinación de los resultados que se esperan de la conferencia.
- d) Elaboración del reglamento para la reunión.
- e) Señalamiento de los representantes de países asistentes con calidad de participantes, invitados especiales y calidad de voto.
- f) Precisión de la mecánica para envío y recepción de ponencias.
- g) Inclusión de los pasos
- h) Invitaciones a medios de comunicación masiva para la difusión de -- los resultados de la reunión
- i) Nombramiento de los siguientes soportes:
  - 1.- Presidente de la conferencia y/o encuentro y/o confrontación.
  - 2.- Secretario
  - 3.- Secretario de organización
  - 4.- Relator
  - 5.- Moderador
  - 6.- Edecanes
- j) Circulación de invitaciones y temarios para aprobación previa de -- los representantes de países, en caso de considerarse necesario.
- k) Preparación de la recepción de asistentes.

### 3.8. DINAMICA DE GRUPOS

La dinámica de grupos tiene como objetivos.

Examinar las características individuales que cada miembro aporta al -- grupo, y determinar en qué forma afecta la conducta grupal.

Estudiar las maneras en que los miembros de grupo interactúan unos con otros.

Esto se aplica tanto a grupos formales como a grupos informales.

El individuo y el grupo.

El grupo es algo más que la suma de miembros individuales, las metas, - las interacciones y el desempeño de grupos están firmemente determinados por - las características individuales de sus miembros.

Características individuales.

Existen tres características individuales que explican la influencia -- que tiene un miembro en el grupo, estas tres características son: a) caracte-- rísticas biográficas y físicas, b) las capacidades y la inteligencia, y c) la - personalidad.

**CARACTERISTICAS BIOGRAFICAS Y FISICAS.** Las características biográficas y físicas incluyen aspectos tales como edad, sexo, tamaño, altura y peso.

El sexo es una característica importante en el sentido de que las muje- res tienden a amoldarse de mejor grado a las normas del grupo que los hombres, resultado que en frecuencia se contribuye a los valores culturales, el tamaño físico (la altura, peso) tiende a convertirse en un factor importante entre -- los que surgen como líderes de grupos.

INTELIGENCIA Y CAPACIDAD. La inteligencia es uno de los aspectos vitales que determinan lo que un individuo puede hacer en favor de un grupo. Los individuos relacionados con capacidades o las tareas que debe desarrollar el grupo tiende a realizar mayores contribuciones a la culminación del trabajo y a generar una influencia mayor en las decisiones del grupo. Esas personas - - tienden a elevar el nivel de rendimiento y tienen muchas probabilidades de - - transformarse en líderes de grupo.

RASGOS DE LA PERSONALIDAD. Los rasgos de la personalidad influyen en el modo en que el individuo interactúa y se comporta con los demás miembros -- del equipo. Muchos de estos rasgos, incluyendo el autoritarismo, la seguridad en sí mismo, la ausencia de convencionalismos, la ansiedad y el ajuste, son as pectos en los que se han enfocado las investigaciones.

#### FIRO\* B

Las características individuales ayudan a determinar las necesidades in terpersonales del ser humano. Esta es una de las principales variables de la conducta del grupo, otra son las principales necesidades de los miembros del grupo. Schutz sugirió una teoría interesante para estudiar estas dos dimensio nes interpersonales de la conducta del grupo con el nombre ya popular de FIRO\* B. Que es orientación fundamental de la relación interpersonal, el marco es-- tructural de la teoría se basa en dos aspectos: La expresión conductual y las necesidades interpersonales.

La expresión conductual consiste en dos tipos de conducta, la primera - es la expresada, que es el comportamiento que imitan las personas o manifiestan a los demás, la segunda es la conducta deseada, que es la forma en que los in- dividuos desearían en que los demás actuarán hacia ellos. En general, hay - -

tres necesidades interpersonales básicas, la primera es la aceptación o interacción, algunas personas tienen una gran necesidad de sentirse aceptadas en las actividades del grupo, en tanto que otras prefieren un contacto menor y mayor respeto a su intimidad, la segunda necesidad interpersonal es el afecto o amistad, algunas personas desean tener relaciones personales muy cercanas, en tanto que otras prefieren un contacto más distante e impersonal. La tercera necesidad interpersonal es el control o la influencia. Algunas personas necesitan controlar el ambiente, incluyendo a los individuos con quienes interactúan, otras, no desean ni controlar a otras ni ser controladas por ellos, sino que prefieren independencia y autonomía.

FIRO - B es una teoría interpersonal que se enfoca en las relaciones entre dos personas. Cuando los grupos se componen de más de dos individuos, y su composición y el ambiente en que operan se modifican con frecuencia, puede resultar problemático aplicar la teoría de FIRO - B para predecir la compatibilidad de la conducta individual en grupos, para hacer esto se requiere una comprensión profunda de la conducta intragrupo, sobre todo en las esferas de comunicación y toma de decisiones.

#### CONDUCTA INTRAGRUPPO

Existen dos campos principales de conducta intragrupo que son importantes para estudiar la dinámica de grupos: Las redes de comunicaciones y la toma de decisiones. Los grupos tienden a tener redes de comunicación de un tipo especial a través de los cuales los miembros emiten y reciben información.

#### Redes de comunicación.

Teóricamente, cada miembro de un grupo es capaz de comunicarse con todos los demás, aunque en la realidad esto no sucede así, cuando las personas transmiten información casi siempre tienen sumo cuidado en la persona que reci

be el mensaje, las personas que son selectivas en sus transmisiones. Algunos individuos del grupo son incluidos deliberadamente en el canal del mensaje, en tanto que otros son excluidos de manera deliberada. Las normas, el status, -- los papeles y obras características formales e informales se usarán para determinar quién va a formar parte de la red de comunicación.

TIPOS DE REDES. Hay cinco tipos de redes de comunicación, estas cinco redes se conocen con los nombres de, rueda, y, cadena, círculo y de canales -- abiertos, ver gráfica siguiente. Cada línea entre pares de letras de la figura representan un canal de comunicación en dos sentidos.

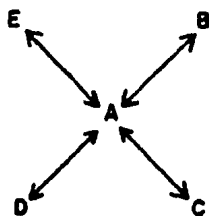
Características de la comparación de estas redes.

- El grado de centralización, se refiere al grado al que algunos miembros del grupo tienen acceso a más canales de comunicación que los demás. La red de rueda es la más centralizada porque toda comunicación debe hacerse de un individuo a otro, la red de canales abiertos es la menos centralizada porque cada miembro se puede comunicar con cualquiera o todos los demás al mismo tiempo.

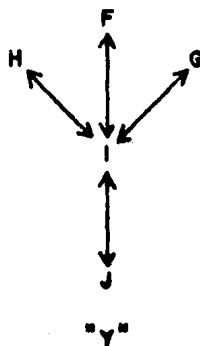
El número de canales de comunicación posibles es básicamente la inversa del grado de la característica de centralización, en la red de rueda el número de canales para los miembros como un todo tiene un valor mínimo, mientras que en la de los canales abiertos tiene un máximo.

El promedio de satisfacción del grupo y la gana de satisfacción de los miembros en lo individual revelan datos muy interesantes sobre grupos pequeños. En la red de rueda la satisfacción promedio de los miembros es baja en contraste con casi todas las demás redes.





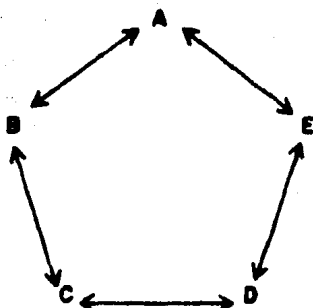
**RUEDA**



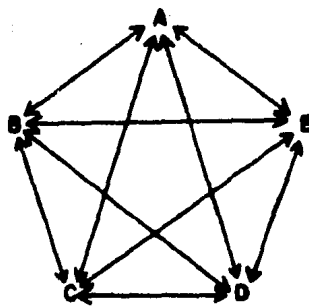
**"Y"**



**CADENA**



**CIRCULO**



**CANALES ABIERTOS**

**REDES DE COMUNICACION EN CINCO PERSONAS**

La predictibilidad del liderazgo hace alusión a la capacidad de identificar al individuo que tiene mayores probabilidades de surgir como líder del grupo. Estas predicciones se basan en el hecho de que el individuo que tiene mayor control y/o centralismo es el que tiene o tenderá casi siempre a convertirse en líder del grupo.

TOMA DE DECISIONES. Otra de las principales esferas de la dinámica de grupos es la toma de decisiones. Para esto existen los siguientes aspectos.

- a) La toma de decisiones de grupo en contraposición a la individual.
- b) El fenómeno del desplazamiento del riesgo y los grupos.

Decisiones de grupo en contraposición a decisiones individuales.

Según investigaciones cuando se trata de generar ideas, recopilar información precisa y/o calcular o evaluar situaciones inciertas o ambiguas, parece ser que el grupo es superior al individuo. Por otro lado cuando la cuestión consiste en reflexionar en problemas que requieren largas cadenas de decisiones, casi siempre el individuo es superior al grupo, además todos los grupos que logran el éxito tienden a utilizar tanto decisiones individuales como de conjunto.

Fenómeno del desplazamiento del riesgo. Cuando las decisiones las toman los individuos, éstos tienden a ser más conservadores que cuando lo hacen como parte de un grupo. Existe el afecto de la presión del grupo, si la organización desea una opinión unánime de éste, la minoría se verá presionada por la mayoría para adherirse a la decisión.

### GRUPOS INTERACTUANTES, AISLADOS Y NOMINALES

Existen tres métodos alternativos para la toma de decisiones en grupo, denominados a su vez grupos interactuantes, los aislados y los nominales. De estos tres el que se emplea con mayor frecuencia es el grupo interactuante, el que comprende el enunciado del problema que hace el líder del grupo, que va seguido de una discusión generalizada o interacción de los individuos, con el objeto de generar ideas y juicios que se combinan.

El grupo aislado (llamado a veces delphi) consiste en individuos que no se reúnen cara a cara, por el contrario a cada miembro aislado se le presenta el mismo problema, casi siempre en forma de cuestionario estructurado y se le pide que especifique su respuesta. A continuación todas las respuestas se tabulan y se vuelven a enviar a los miembros, quienes estudian la gama y los tipos de respuestas obtenidas. Después de analizarlos cada uno vuelve a una respuesta.

En el grupo nominal típico, las personas se sientan en torno a una mesa y utilizan un formato estructurado para tomar una decisión. Este formato es -- conocido como técnica de grupo nominal, TGN, en inglés NGT. Y procede como se indica a continuación.

- 1.- Los miembros individuales formulan primero por escrito, en silencio e independientemente, sus ideas sobre un problema o tarea.
- 2.- Este período de escritura en silencio va seguido de un procedimiento secuencial de registro, en el que cada miembro del grupo expone sus conceptos ante el grupo sin entrar en discusiones, las ideas se resumen en una oración claramente construida que se escribe en un pizarrón o en una cartulina.

3. Una vez que todos los individuos han propuesto sus ideas, se pasa a un análisis generalizado de los conceptos anotados para aclararlos y evaluarlos.
  
4. La reunión concluye con una votación independiente y en silencio, sobre las prioridades, en donde los individuos siguen un orden de niveles o un procedimiento de clasificación.

#### CONDUCTA INTERGRUPOS

La conducta intergrupos consiste en las interacciones conductuales entre dos o más grupos. Estos pueden situarse dentro del mismo departamento general, como sucede en el caso de compras y producción, o bien se puede ubicar en departamentos distintos como sucede en el caso de ventas y control de calidad, en cualquier de los casos lo que el gerente le interesa es que las interacciones y el desempeño de los grupos generen la consecución de las metas de la organización. Algunas de las maneras de lograr el desempeño intergrupos deseado incluyen reglas, procedimientos, jerarquías, planeación y personal de enlace. El poder intergrupos que se puede adquirir a través de la absorción de la incertidumbre, la substitubilidad y la importancia de integración. Al observar que los grupos no lograrían jamás hacer nada si invirtieran su tiempo rechazando o tratando de asumir el poder unos sobre otros. Existen tres estrategias de cooperación más comunes para la adquisición de poder, éstas son por contratación, por absorción y por coalición. Los líderes de grupo son quienes deciden sobre estos cursos de acción.

NOS HEMOS DADO CUENTA QUE LA COMUNICACION ES UN ELEMENTO MUY IMPORTANTE DENTRO DE NUESTRA AREA DE RECURSOS HUMANOS, YA QUE SI ESTA NO SE MANEJA ADECUADAMENTE, SE LLEGARA A TENER PROBLEMAS MUY SERIOS, POR TAL MOTIVO NO SE PODRIA TRABAJAR CORRECTAMENTE Y PODER DAR UNA MALA INFORMACION A LAS PERSONAS QUE LO REQUIEREN.

## CAPITULO CUARTO

### INDUSTRIA RESTAURANTERA

- 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS RESTAURANTES
- 4.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA
- 4.3. ORIGEN DE LA COCINA MEXICANA
- 4.4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE EL GALLITO DE ORO, S.A.
- 4.5. OBJETIVOS, POLITICAS, ORGANIGRAMA DE EL GALLITO DE ORO, S.A.
- 4.6. RELACION DE DOCUMENTOS QUE DEBE CUBRIR Y TENER LA OPERACION DE UN RESTAURANTE

EN EL SIGUIENTE CAPITULO TRATAREMOS LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA INDUSTRIA RESTAURANtera, LA COMUNICACION Y COMPRESION DE LOS MESEROS, LOS ANTECEDENTES HISTORICOS DE EL GALLITO DE ORO, SU ORGANIZACION, OBJETIVOS, POLITICAS Y ORGANIGRAMA. SE MENCIONARAN LOS REQUISITOS PARA INSTALAR UN RESTAURANT Y QUE PUEDA OPERAR.

## INDUSTRIA RESTAURANTERA

### 4.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS RESTAURANTES

La alimentación es una de las necesidades biológicas básicas de todo ser humano, la cual puede ser satisfecha en la casa y fuera de ella, en el segundo caso la comida es obtenida en restaurantes y otros lugares como pueden ser comedores industriales, restaurantes de comidas rápidas, taquerías, universidades, mesones, pozadas y otras.

México fue el primer país del Continente Americano que inició y reguló la venta pública de alimentos y bebidas, así como locales para dar alojamiento a los pobladores españoles. En 1519, los primeros inicios de la comida giran alrededor de maíz, naciendo así la variedad de platillos que maravillaron a los nuevos pobladores, quienes los llevaron a España y de ahí se extendieron a varios países, gozando hoy en día la notoria universalidad.

El primer mesón de la ciudad de México fue instalado el primero de diciembre de 1525, por el poblador Pedro Hernández Paniagua y fue autorizado por el alcalde mayor y regidores, quienes contestaron a la petición de cuando, que o hacían mercado de dar licencia los que vinieron de fuera para darles mesón.

Posteriormente evolucionó, el número de estas casas y otros tipos de establecimientos similares bajo otras denominaciones tales como Albergues, Hospedería, Posadas, Tabernas y Venta, que se extendieron por todos los caminos que se habrieron a la colonización, hasta llegar al último tercio del Siglo - - XVIII en que apareció en París, Francia, un establecimiento fundado por Boulanger; quien pintó en la puerta esta atrayente invitación, que decía: Venir a mi los estómagos fatigados, que yo os restaurare, de allí partió la palabra "Restaurante", se originó del verbo francés restaurer, que significa restaurar. Se



creo que este nombre se aplicó a los restaurantes por ser lugares donde las personas restauraban sus energías, por medio de alimentos para seguir viajes y actividades.

La emigración hacia los grandes centros de población, las distancias entre el hogar y el centro de trabajo; el aumento de viajes de negocios, así como también el incremento de la vida activa de la mujer que trabaja y varias otras causas, han hecho que la industria restaurantera sea necesario e indispensable, originando un incremento paulatinamente.

En sus inicios el restaurante fue un negocio familiar, después se tuvo la necesidad de ampliarlo, teniendo que utilizar personal capacitado en esta etapa surgieron los grandes Chefs, que daban y dan prestigio a los restaurantes nacionales como internacionales, se seguían los alimentos de la cocina francesa con artes profesionales no sólo a nivel nacional, sino también a Italia, España, Alemania. Con todo esto la cocina mexicana adquiere una nueva dimensión de carácter cosmopolita en eventos sociales y periódicos. Hace unos veinte años se desarrolla el ambiente restaurantero con nuevas ideas, estilos, modelos, decoración, proyectos durables que sirvieron para atraer a la clientela y al mismo tiempo proporcionar un ambiente agradable a la vez que se brindó el servicio de alimentos y bebidas, con estos cambios el restaurante se vió como un negocio.

#### 4.2. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACION EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

Como se ha visto la comunicación es un medio tan importante en todo ser humano y no sólo en él mismo, sino que también en los animales, ya que sin ésta no se lograría ninguna meta y objetivo.

Así como las grandes empresas necesitan de la comunicación para lograr sus metas, las pequeñas organizaciones por insignificantes que sean, al igual que las grandes empresas requieren de la comunicación, ya que sin ésta, difícilmente lograrían lo que se ha planeado realizar, y es así como en los restaurantes no es la excepción, que para su sobrevivencia además de los recursos financieros y técnicos, se requiere la comunicación, ya que se da a diferentes niveles, como es de directores a gerentes, de gerentes a jefes, de jefes a operativo y visceversa. Por lo tanto un medio ambiente en el trabajo pleno de armonía o de malestar, se refleja indudablemente en la producción, ausentismo, puntualidad, trato de equipo, cooperación y esfuerzo de los trabajadores, como producto de la comunicación existente entre el personal de la empresa, de ahí su increíble importancia.

El primer paso es todo tipo de comunicación, es saber qué se va a decir y cómo se va a decir, en función de los intereses de quienes escuchan para saber cómo dirigirse a las personas con quienes se desea uno comunicar, primero se deben entender. Todas las personas son diferentes en cuanto a peculiaridades y tendencias personales. El primer paso hacia el éxito, es conocer los fundamentos de la comunicación y cómo aplicarlos para influir en el pensamiento de otras. Los fundamentos son invariables, sólo cambia su aplicación en el momento de enfrentarse a la situación y a las características y tendencias personales de aquellas con quienes se están comunicando.

## LOS FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACION

En toda comunicación existen tres factores, uno transmisor, un mensaje y un receptor, el mensaje se estructura con palabras, lo que puede provocar un -- trastorno en la comunicación, una palabra puede no tener el mismo significado - para tí, como para quien lo escucha, emplear palabras adecuadas, en toda indus- tria, existen palabras que tienen significado solamente para las personas que - trabajan dentro de la misma. Por lo tanto cuando intentes comunicación con per sonas ajenas a tu ramo, procura utilizar un lenguaje común, ya que entender no sólo depende de lo que uno dice, sino como se dice, esto determina un alto gra- do de reacción en las comunicaciones o un trastorno en las mismas, reacción que puede también ser provocada por la voz y la manera de hablar, ya que nadie dis- fruta al escuchar una voz demasiado aguda, áspera, ronca, penetrante o nasal o una voz alta o demasiado rápida, que masculla palabras o que titubea y que agre- ga palabras sin importancia.

La conversación no es comunicación en un solo sentido, requiere tanto de escuchar como de hablar, es indudable que existe un gran número de lineamientos para establecer una comunicación eficaz con los trabajadores, si te comunicas - hoy te comunicarás siempre.

## EL MESERO TAMBIEN QUIERE COMUNICACION Y COMPRESION

La función de la comunicación y comprensión es más importante de lo que se supone, ya que las dificultades que se presentan en una situación dependen - directamente de una falta de entendimiento de éstas, a medida en que algo se -- vuelve más claro, en esa proporción empieza a aparecer más sencillo, por el con trario al no comprender una condición, el interés en ellas disminuye hasta ser rechazada completamente.

Por ejemplo, si un capitán o un jefe de piso emite una orden de tal manera que no es comprendido, será muy difícil que obtenga cumplimiento, ya que al no ser asimilada por los meseros, éstos tenderán a olvidarla y probablemente -- sientan rechazo para ejecutarla. Lo anterior puede ocasionar problemas más serios, que repercutan en las relaciones del personal y consecuentemente en el -- restaurante mismo y el lenguaje que se utiliza es esencial, ya que en ocasiones el incumplimiento se debe a palabras que son entendidas con un significado diferente al que se dijeron. Así una manera de simplificar las cosas es utilizar -- un lenguaje claro y sencillo, de tal manera que la persona que escucha entienda exactamente lo que se le dijo. Por otro lado, la comprensión tiene una relación directa con la habilidad, esto se puede observar en el gartero que llega por vez primera a trabajar sin ninguna experiencia, en ese momento son muchos -- los detalles que no sabe y su comprensión del trabajo es nula; sin embargo, a -- medida que empieza a aprender su labor ya es capaz de comprender más acerca de lo que tiene que hacer y de qué manera es más eficaz.

Uno siempre puede entender que su habilidad puede aumentar, porque en la dirección de un incremento de la habilidad, se esta una mayor comprensión.

Permitirle a un nuevo empleado que comprenda claramente su puesto, lo -- que deba hacer, cómo hacerlo y aclarar perfectamente cuáles son sus responsabilidades y sus derechos, puede darle una base muy firme sobre la cual empezar a operar y sobre todo comprobar que el lo ha comprendido, tal y como es, ya que -- se puede suponer que con una breve explicación, la otra persona ya sabe todo -- acerca de su nuevo empleo, a medida que transcurren los días, la práctica incrementa la capacidad de esa persona y descubre que cada vez puede hacerlo mejor, gracias a que hay una buena comunicación y comprensión, no sólo en teoría, sino también a través de su experiencia, la cual le ha dado además el sentido común que le permite saber qué hacer en situaciones imprevistas.

Si alguien está cometiendo muchos errores en su trabajo y parece no aprender, probablemente se deba a que básicamente no ha entendido, lo que debe hacer; quizá tiene una idea errónea de cuáles son exactamente sus funciones y los regaños o castigos no son la solución, es posible que aclarando paso por paso y las palabras que explican esos pasos, logre entenderlos. Aunque parezca increíble, puede deberse a que las palabras tienen para él un significado diferente y al aclararlas la inabilidad puede desaparecer. A través de la comunicación y comprensión es posible solucionar cualquier problema y por medio de una guía adecuada, los meseros pueden desempeñar cada vez mejor su trabajo con mayor entusiasmo; repercutiendo así en el mejoramiento del servicio del restaurante.

#### 4.3. ORIGEN DE LA COCINA MEXICANA

Ardue labor es profundizar en las formas de alimentarse que tenían las distintas razas que ocupaban el extenso territorio de lo que hoy es México, trabajo difícil por la falta de información. Esto es como consecuencia de un amalgamamiento y mezcla profunda de culturas, ya que eso fue lo que realmente se realizó aquí con motivo de la llegada de los españoles que no podríamos definir si fueron realmente conquistadores o conquistados. Si bien destruyeron gran parte de una cultura existente para imponer otra que tenía desde hacía siglos, debemos tomar en cuenta que en el siglo XV de nuestra era, los únicos medios para lograrlos, eran los violentos y sirva de comparación que estos invasores españoles unieron su vida y destinos con los habitantes del país invadido.

Es muy cierto y además lógico que en la cocina mexicana, haya trasuntos y antiguas cocinas aborígenes, por los abundantes productos naturales y animales que aquí había y que ya servían de alimento a sus miles de habitantes, así también es lógico que quienes llegaron de ultramar aforaron sus habituales maneras de comer en las diversas provincias españolas de las que provenían también al reunirse los abundantes productos de América con los que llegaron con la conquista, surgió una cocina con nuevas características muy distintas a las de ambos países.

Los españoles trajeron la vaca, el caballo, el cerdo, el burro, los chivos y el borrego. Unos dieron su trabajo y otros apartaron su leche y su carne, y así es como la alimentación se fue completando y podríamos decir que perfeccionado.

Los tamales tan antiguos ya podrían llevar carne y el rico sabor de manteca, las quesadillas y tlacoyos, ya podrían enriquecerse con el queso y el atole blanco, ya mezclaba la harina de maíz con leche de vaca. Al mismo tiempo, el trabajo del cambio radicalmente reducido el esfuerzo humano con la ayuda -

de la yunta que abría los surcos y de la fuerza de los animales que cargaban -- mercancías o tiraban de carretas aparte de que adoptaron el abono. Los chivos y borregos cocinados en primitivos hornos subterráneos, hacían surgir la exquisita barbacoa que hoy podemos saborear en nuestras mesas.

El azúcar les permitió hacer dulces que halagaban al paladar y admiraban a todo el mundo dulces que antes no pudieron hacerse por ser poco cristalizables, el jugo extraído de la caña de las milpas o del maguey. Al multiplicarse exuberantemente aquellos granos de trigo que recogidos de la bodega de un barco -- fueron sembrados amorosamente y cuyo crecimiento, también cuidado con cariño, - pudimos tener en nuestras mesas haciendo compañía a las tortillas y a los tamales, el pan de harina de trigo en sus tantas variedades, formas como actualmente lo comemos, también los tamales de elote, al endulzarse con azúcar se hicieron más sabrosos y el cacao al molerse con el azúcar, se convirtió en chocolate y las antiguas bebidas espumosas y nutritivas, pero amargas fueron ya el exquisito "Champurrado" a la rica taza de chocolate.

Por Acapulco llegó de China el arroz e inmediatamente la mujer que ya era mexicana, lo guisó con jitomate, creando así nuestra tradicional y exquisita sopa.

Pero si la conquista puso en manos de la mujer mexicana una gran canasta de oportunidades al traerles los productos de toda la tierra, también el viejo mundo y su tradicional gafa deben reconocer los beneficios que de aquí lograron.

#### 4.4. ANTECEDENTES HISTORICOS DE EL GALLITO DE ORO

Para poder introducirnos a lo que es la empresa "Restaurante el Gallito de Oro, S.A.", empezaremos por definir lo que es una empresa.

EMPRESA: Es una entidad que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se administran a terceros, en la mayoría de los casos, mediante un lucro o ganancia.

La definición anterior abarca todo tipo de empresa, grande, mediana o pequeña, e independientemente de la magnitud de sus Recursos Humanos o Económicos.

Por lo que al igual que todas las empresas, el Gallito de Oro, S.A., también está constituida por elementos que son importantes tales como:

- a) Hombres.- Es el elemento eminentemente activo en la empresa.
- b) Sistemas.- Relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas.
- c) Materiales.- Es el edificio, instalaciones, etc.

De acuerdo a las siguientes características de lo que se entiende por pequeña empresa, consideramos a el "Gallito de Oro, S.A." como una pequeña empresa de acuerdo a las siguientes características:

- 1.- Administración Independiente.- Ya que es dirigida y operada por una sola persona (dueño).
- 2.- El capital, está suministrado por el propio dueño.
- 3.- El área de operaciones es pequeña y principalmente local.
- 4.- La empresa es relativamente pequeña cuando se le compara otra en la Industria o Giro.



5.- Tiene un número aproximado de 50 trabajadores, esto implica necesariamente establecer un nivel de jefes intermedios.

El Gallito de Oros, S.A., se abrió al público por primera vez en noviembre de 1963. La idea de crear este negocio surgió a partir de que en el Distrito Federal, existía una demanda de público que por circunstancias de trabajo o por actividades sociales buscaba un lugar en donde satisfacer la necesidad de poder alimentarse.

Al empezar a operar este negocio, llevaba el nombre o razón social de -- "Noche o Día", así empezó en un local de aproximadamente 7 mts. de frente por 14 mts. de fondo con tan sólo cuatro mesas y con un personal de tres personas: el mesero, un empleado y el encargado, éste era el que daba el visto bueno de todo lo que se realizaba dentro del local, teniendo un horario de 12 hs., a la 1 a.m.

El capital con el que se inició era con la cantidad de \$ 150,000.00 M.N.

Con la razón social "Noche o Día", estuvo laborando cinco años, para que más tarde se convirtiera en sociedad anónima, la cual se rige por la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito, en la cual el capital se incrementó a - - - - - \$ 200,000.00 M.N., aportado un 60% por el dueño, que es el socio mayorista, con una duración de 50 años, teniendo a un administrador o director único.

Ya como sociedad anónima el Gallito de Oro, fue ampliando su horario de atención al público que actualmente es de 17 A.M. a 6 A.M., y respecto a la comodidad de sus clientes y ampliación de local se amplió a 30 mts. de frente por 40 mts. de fondo, así como contando con 40 mesas, en cuestión personal que trabaja dentro de la empresa se cuenta con 40 personas.

#### CARACTERISTICAS CON OTRAS EMPRESAS

Son características especiales que la distinguen de otras empresas de la competencia, esto se debe a su especialidad en carnes, así como una extensa variedad de platillos nacionales de gran atractivo para el público.

En cuanto al servicio que se presta, es de tipo puerta abierta, con esto queremos decir que puede entrar cualquier tipo de gente, ya sea que viene o se dirige a sus labores.

La abundancia en el servicio de los alimentos que se sirven así como la limpieza es una característica muy particular.

Las modalidades en las que se trabaja, son el arte culinario, el servicio es de tipo Ruso, ya que los alimentos son llevados a la mesa del cliente, con respecto a la ameneidad y diversiones, el restaurante cuenta con música de fondo, ya que cuenta con aparatos de radio con frecuencia modulada, su mobiliario e instalaciones son de estilo mexicano.

#### ANTECEDENTES DE SU ORGANIZACION

En un principio al iniciar sus labores operativas se contaba con una sola persona, la cual se encargaba de realizar y supervisar todo el trabajo operativo, actualmente se tiene un jefe de cocina, un capitán de meseros y un taquero, así como la supervisión del gerente operativo, en cuanto a las actividades administrativas eran realizadas por el dueño.

Posteriormente con el paso del tiempo y la necesidad debido a su crecimiento se tuvo que buscar a un contador que se hiciera cargo de los sistemas contables, así como un empleado administrativo, que se encargara de poner en orden las labores administrativas, como es la contratación de personal y control de compras.

#### 4.5. OBJETIVOS

Es obtener un lucro adecuado a través de la venta de alimentos, prestando a la clientela un buen servicio.

#### POLITICAS

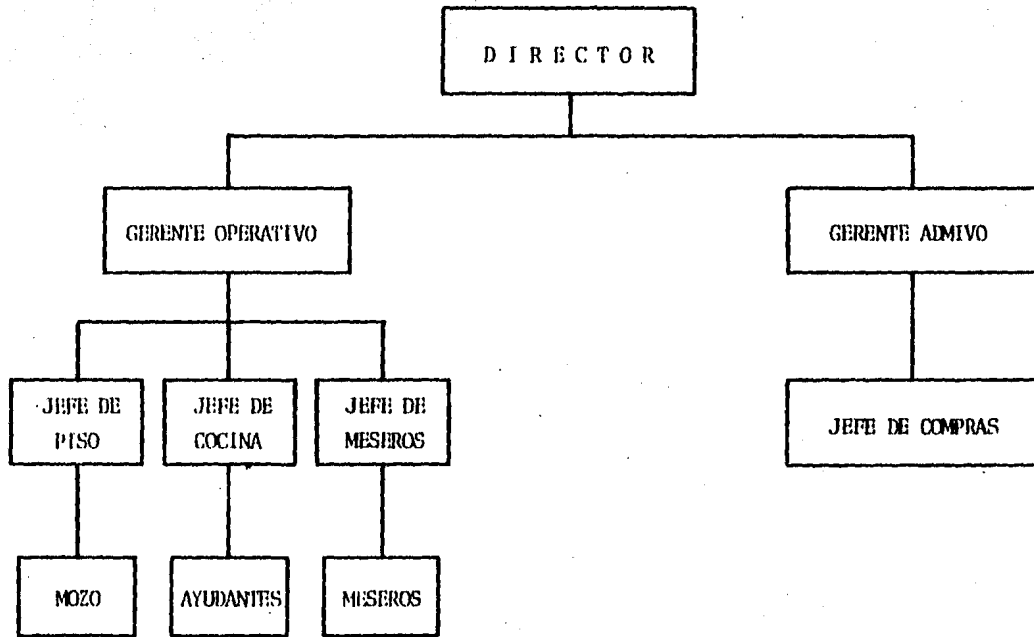
- a) Precios.- Los precios más bajos en el mercado para atraer al mayor número de clientes.
- b) Personal.- Una buena presentación de los meseros y de toda la gente que labora ahí.

#### ORGANIGRAMA

- 1.- Director. Es el que toma las decisiones.
- 2.- Gerente Administrativo. Su función es la de vigilar los controles de compras, proveedores, asuntos contables y fiscales.
- 3.- Gerente Operativo.- Es el que está al frente del negocio más que nada durante las horas que se encuentra dando servicio al público durante la noche, se encarga de que todo se encuentre limpio, que los alimentos se encuentren en buen estado, que sea un servicio rápido.

Cada una de estas autoridades tienen sus respectivas subdivisiones o subfunciones, porque después del Gerente operativo se encuentra el personal que dependiendo de sus labores se tienen a los meseros y garroteros, cocineros, taqueros o parrilleros, mozos.

En cuanto al sistema de comunicación, es descendente de acuerdo a como nos lo presenta el siguiente organigrama.



ORGANIGRAMA GALLITO DE ORO, S.A.

4.6. RELACION DE REQUISITOS Y DOCUMENTOS QUE DEBE CUBRIR Y TENER LA OPERACION DE UN RESTAURANTE

DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL

- 1.- Visto bueno de seguridad y operación.  
Deberá renovarse o revalidarse anualmente.
- 2.- Visto bueno de bomberos  
Deberá revalidarse anualmente
- 3.- Placa de aforo
- 4.- Licencia de anuncios
- 5.- Libro de visitas
- 6.- Presentar, cuando sea requerido, el uso y cuantitativo del agua (Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica). Se presenta una sola vez.
- 7.- Cuando se trate de apertura de estos establecimientos deberá obtenerse previamente la licencia de construcción o comprobante del uso del suelo.

TESORERIA DEL DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL.

- 8.- Aviso de apertura
- 9.- Empadronamiento para el pago del impuesto sobre la renta e I.V.A.  
Recordándoles que toda la documentación de los establecimientos deberá ser conservada durante CINCO AÑOS.

## SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y AISTENCIA

- 10.- Licencia sanitaria y se revalida cada dos años.
- 11.- Tarjeta de salud vigentes, por todos y cada uno de los trabajadores.
- 12.- Comprobante de la fumigación periódica del establecimiento. (hacerlo cada tres meses).

## SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

- 13.- Manifestación a estadística, debe presentarse anualmente.

## SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

- 14.- Inscripción Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

## SECRETARIA DE TURISMO

- 15.- En su caso, registro nacional de turismo
- 16.- Calidad Turística
- 17.- Lista de precios de alimentos y bebidas nacionales autorizados. Las bebidas de importación sólo deberán registrarse; dichas listas de precios deberán tenerse a la entrada del establecimiento o a la vista del público.

## SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL DEL DEPARTAMENTO DEL D.F.

- 18.- En caso de inspección de esta dependencia, presentar los siguientes documentos.
  - a) Constitución de comisión mixta de seguridad e higiene, las actas de esta comisión mensualmente deben presentarse a la citada Dirección.

- b) Comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- c) Copia del contrato colectivo o contratos individuales de trabajo.
- d) Reglamento interior de trabajo
- e) Formulación del cuadro general de Antigüedades Distribuidas por categorías
- f) Comprobante de reparto de utilidades
- g) Recibos de pago de salarios y demás prestaciones a los trabajadores.
- h) Documento que acredite la presentación ante "U.C.E.C.A." de planes y programas para la capacitación de los trabajadores.

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

19.- Inscripción de los trabajadores ante esta Instituto y las liquidaciones correspondientes.

I. N. F. O. N. A. V. I. T.

20.- Inscripción y pago por este concepto.

NOTA: En estos establecimientos podrá expendirse cerveza y vinos de mesa de producción nacional que no excedan de 150 gl., siempre y cuando se solicite la autorización ante la delegación política correspondiente.

Como hemos observado, la comunicación es un medio de información que se da en todos los niveles, así como en toda industria, que cuenta con importantes fundamentos como lo son el mensaje, trasmisor y receptor, para un buen entendimiento.

Nos hemos dado cuenta que tanto el mesero como todo el personal requiere una buena comprensión y comunicación para un eficiente desempeño de sus labores. La necesidad de instalar un local donde la gente pueda satisfacer sus necesidades de alimento dio como resultado a lo que hoy se conoce como Restaurantes. La cocina mexicana ha ayudado desde antes de la conquista por los españoles y con ésta misma a ir enriqueciendo nuestra tradicional Cocina Mexicana. Y el Gallito no es la excepción de tratar tanto los medios de comunicación como los alimentos adecuadamente; ya que cuenta con sus propias políticas y objetivos, organigrama, y sobre todo que está creando una fuente de trabajo.

También es importante que si se quiere instalar un restaurante, se deben reunir todos los requisitos que se mencionaron, dependiendo de el tipo de restaurante.



## CAPITULO QUINTO

### METODOLOGIA DEL CASO A ESTUDIAR

- 5.1. PASOS DE LA METODOLOGIA
- 5.2. CUESTIONARIO
- 5.3. DETERMINACION DE LA MUESTRA
- 5.4. ORDENAMIENTO E INTERPRETACION DE DATOS
- 5.5. CONCLUSIONES
- 5.6. SUGERENCIAS

EN ESTE CAPITULO QUINTO, Y ULTIMO DE NUESTRO SEMINARIO DE INVESTIGACION, DAREMOS UNA DESCRIPCION DE LA FORMA EN QUE REALIZAMOS NUESTRA METODOLOGIA DEL CASO PRACTICO, ASI COMO TODOS LOS DATOS E INFORMACION QUE NOS DIO NUESTRA INVESTIGACION, COMO SON CUESTIONARIO, GRAFICAS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

## METODOLOGIA DEL CASO A ESTUDIAR

### 5.1. PASOS DE LA METODOLOGIA

Nosotros nos inclinamos por el tema de comunicación, ¿Porqué", por que el ser humano para lograr sus objetivos más que nada necesita exteriorizar sus sentimientos e ideas y esto lo logra a través de la comunicación,

Así si no hay comunicación, no existe entendimiento. Ahora bien, existe comunicación en distintas ramas industriales, pero en sí, Comunicación en la industria Restaurantera realmente se habla muy poco, de esta técnica de los Recursos Humanos tan importante, fue por eso que nosotros quisimos aportar algo a esta rama de la Industria del Servicio.

Por otro lado, en cuanto a la investigación bibliográfica, realmente en la parte de teoría pues no existió o no tuvimos ningún problema, porque afortunadamente si encontramos los textos que usamos, pero el problema fue cuando iniciamos el caso práctico ya que no existe bibliografía específica de nuestro caso, así también recurrimos a distintas bibliotecas como son la Biblioteca de la F.C.A. de la UNAM y la de DIVISION de Estudios Profesionales de la UNAM a consultar tesis y temas en el Colegio de Administración, algunos temas del caso práctico los conseguimos en revistas que nos proporcionó la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CAMIRAC). Las observaciones que tuvimos dentro de la aplicación de nuestro caso práctico, pues realmente en un principio la persona que nos proporcionó la información se mostró atento, pero por razones de su trabajo se tardó en informarnos un poco, pero realmente si nos brindó su ayuda para la realización de nuestro tema. Así al estar aplicando nuestro cuestionario, toda la gente se portó amable para con nosotros.

El diseño que nosotros aplicamos en nuestro caso práctico fue el uso de una técnica de investigación de campo como lo es el cuestionario, que gracias a este cuestionario, previamente diseñado obtuvimos nuestros resultados.

Nuestra investigación experimental o sea la ejecución de la nuestra, fue en base a un cálculo estadístico matemático, y lógicamente dependiendo de nuestra población.

La aplicación de nuestras técnicas pues realmente sólo aplicamos una que fue el cuestionario, y un poco de nuestra observación, pero en sí el cuestionario fue la pauta de nuestro estudio, o sea nuestra aplicación de la técnica fue de campo.

Recopilación de datos. Esta consistió en nuestro cuestionario, el cual se realizó previamente un cuestionario piloto para su revisión, posteriormente se hizo el cuestionario que se llevó a la práctica y que consistió en un total de diecisiete reactivos o preguntas.

Ordenamiento de los datos. Para poder ordenar nuestros datos fue necesario realizar o revisar cada uno de nuestros cuestionarios e ir apuntando cada una de las respuestas por separado, para que así se nos facilitara la interpretación que ésta fue por medio de gráficas, que como consecuencia de esta interpretación, logramos sacar conclusiones y sugerencias.

## 5.2. CUESTIONARIO

## OBJETIVO:

Determinar si existe comunicación dentro de la industria.

- 1.- ¿ Cuántos años tienes laborando en esta compañía ?
  - a) Menos de 1 año
  - b) 1 año
  - c) 2 años
  - d) de 3 años en adelante
  
- 2.- ¿ Qué puesto desempeñas actualmente ?

---
  
- 3.- ¿ Ha recibido algún curso para realizar su trabajo correctamente ?
  - a) SI
  - b) NO
  
- 4.- ¿ Le gustaría asistir a algún curso de capacitación, para el mejor desempeño de sus actividades ?
  - a) SI
  - b) NO
  
- 5.- ¿ Ha asistido alguna vez a las juntas que realizan sus jefes ?
  - a) SI
  - b) NO
  
- 6.- ¿ Le hacen partícipe de las decisiones para hacer un cambio de labores dentro de la empresa ?
  - a) SI
  - b) NO
  
- 7.- ¿ Conoce usted un medio de información que tenga la empresa, como folletos, revistas, etc., que hablen acerca de la empresa ?
  - a) SI
  - b) NO
  
- 8.- ¿ Conoce el reglamento interior de trabajo ?
  - a) SI
  - b) NO
  
- 9.- ¿ Existe comunicación dentro de sus compañeros y jefes ?
  - a) SI
  - b) NO



## 5.3. DETERMINACION DE LA MUESTRA

Z = Nivel de confianza

E = Error muestral

d = Error estándar

N = Población

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

$$n = \frac{Npq}{D(n-1)+pq}$$

$$D = \frac{E^2}{z^2}$$

$$n = \frac{60 (.70) (.30)}{.0036955(59)+(.70)(.30)}$$

$$D = \frac{(.10)^2}{(1.645)^2} = \frac{.01}{2.706} = .0036955$$

$$n = \frac{126}{.4280345}$$

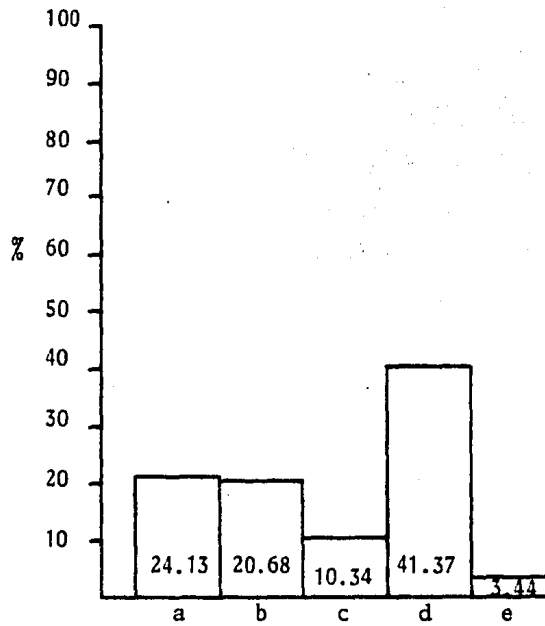
$$n = 29.43$$

$$n = 29$$

## 5.4. ORDENAMIENTO E INTERPRETACION DE DATOS

1.- ¿ Cuántos años tiene laborando en la empresa.

a) Menos de un año	24.23%
b) Un año	20.68%
c) Dos años	10.34%
d) De tres años en adelante	41.37%
e) No contestaron	3.44%

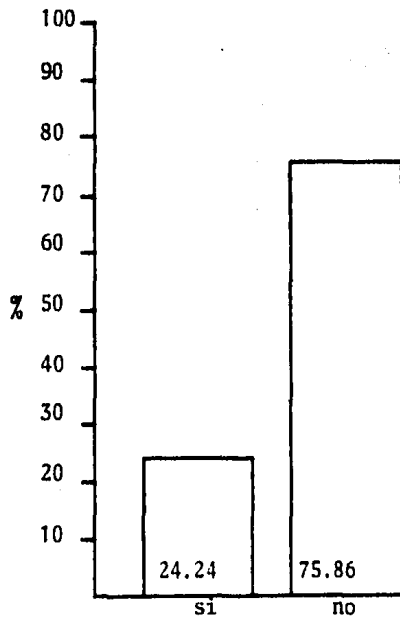




3.- ¿ Ha realizado algún curso para realizar su trabajo correctamente ?

a) Si 24.14%

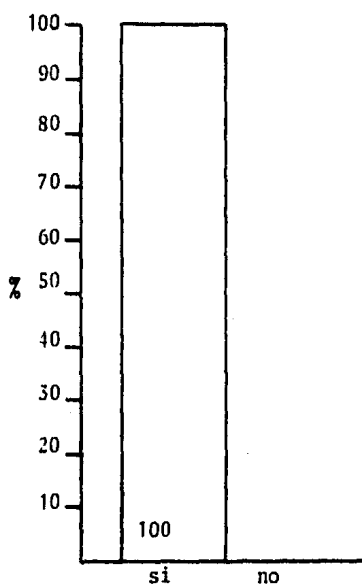
b) no 75.86%



4.- ¿ Le gustaría asistir a algún curso de Capacitación para el mejor --  
desempeño de sus actividades ?

a) Si            100%

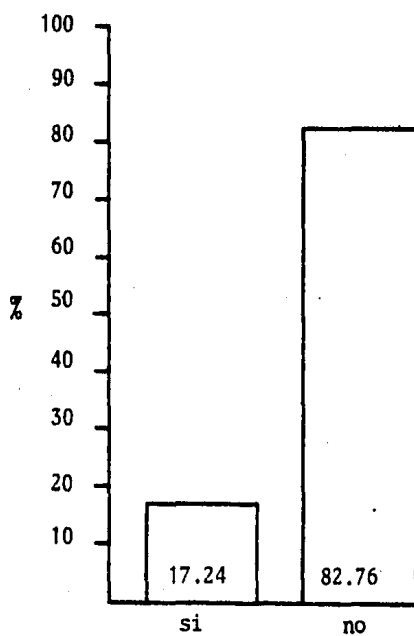
b) No            ---



5.- ¿ Ha asistido alguna vez a las juntas que realizan sus jefes ?

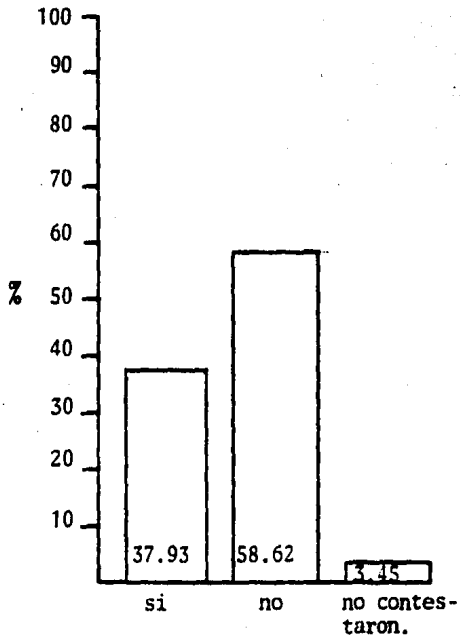
a) Si 17.24%

b) No 82.76%



6.- ¿ Le hacen partícipe de las decisiones para hacer un cambio de labores dentro de la empresa ?

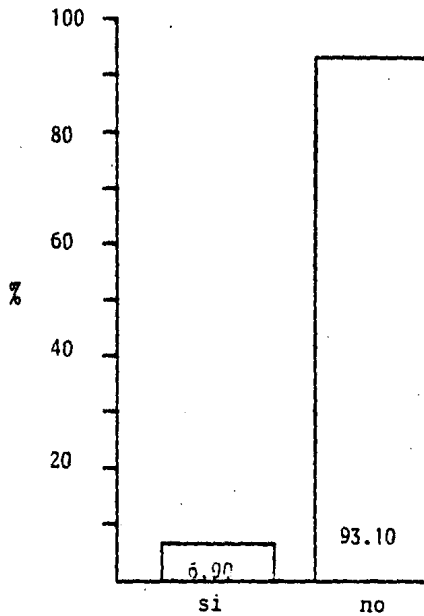
- a) Si 37.93%
- b) No 58.62%
- b) No contestaron 3.45%



7.- ¿ Conoce usted un medio de información que tenga la empresa, como folletos, revistas, etc., que hablen acerca de la empresa ?

a) Si 6.90%

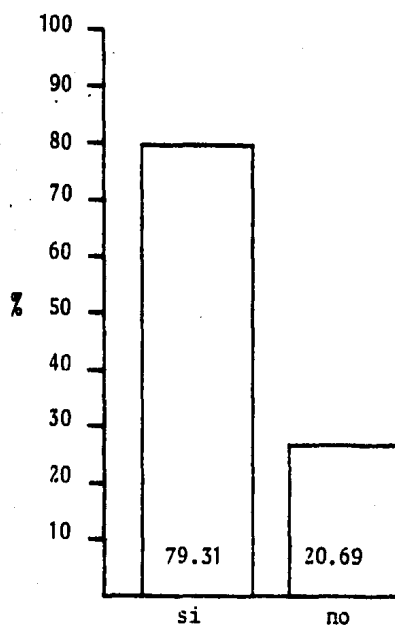
b) No 93.10%



8.- ¿ Conoce el reglamento interior de trabajo ?

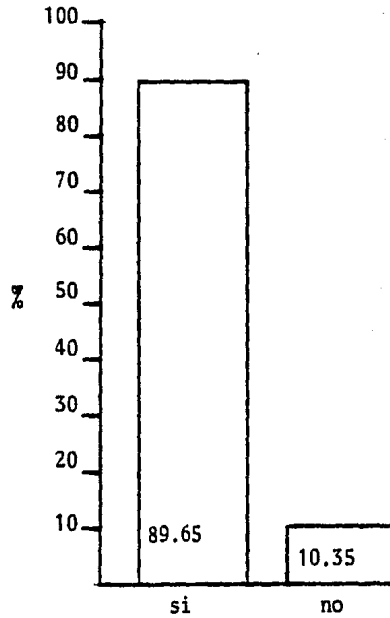
a) Si 79.32 %

b) No 20.68 %



9.- ¿ Existe comunicación entre jefes y compañeros ?

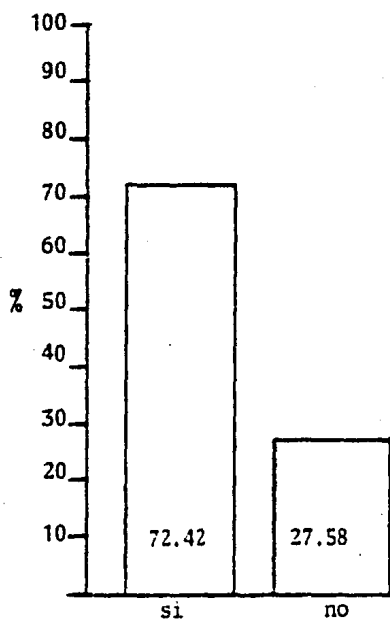
- a) Si            89.65%
- b) No            10.35%



10.- ¿ Cree usted que los medios de comunicación que utiliza su jefe son los adecuados para que usted realice sus actividades ?

a) Si 72.42 %

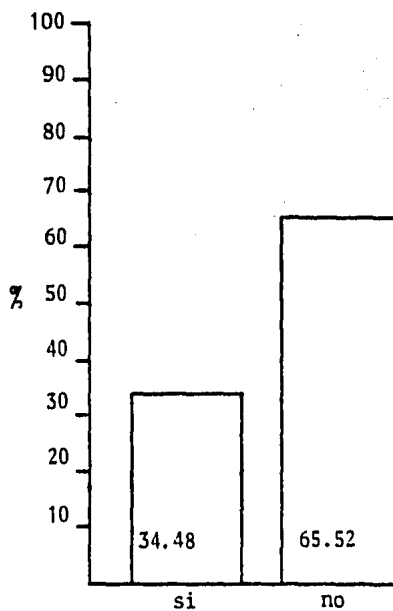
b) No 27.58 %





11.- ¿ Con sus compañeros de trabajo ha realizado juntas alguna vez ?

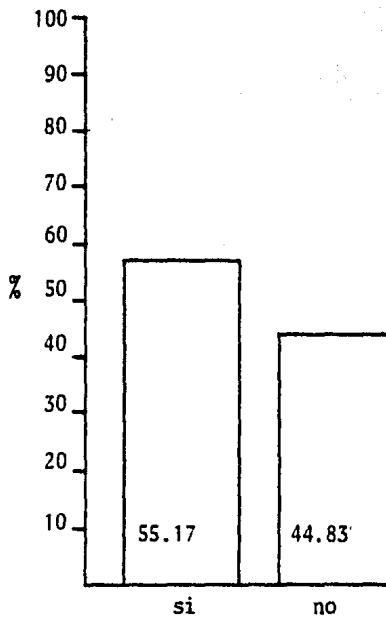
- a) Si 34.48%
- b) No 65.52%



12.- ¿ Ha asistido alguna vez a las reuniones que hacen sus compañeros -  
de trabajo ?

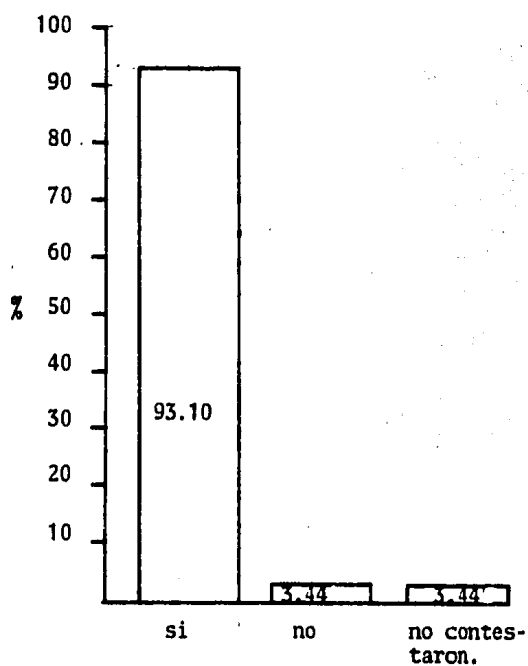
a) Si 55.17%

b) No 44.83%



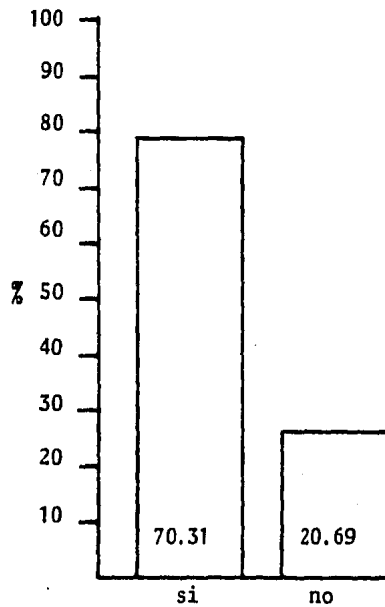
13.- ¿ Las relaciones de trabajo entre sus compañeros y usted son buenas ?

- |                   |        |
|-------------------|--------|
| a) Si             | 93.10% |
| b) No             | 3.44%  |
| c) No contestaron | 3.44%  |



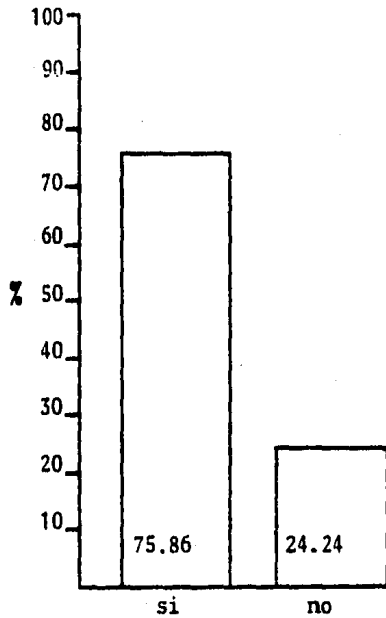
15.- ¿ Cuando tiene algún problema con sus compañeros, es escuchado por su jefe inmediato ?

- a) Si 79.31%
- b) No 20.69%



16.- ¿ Entre sus compañeros de trabajo existe alguno que tenga la capacidad de dirigirlos ?

- a) Si 75.86%
- b) No 24.24%



## 5.6. CONCLUSIONES

- Se determinó que dentro de la empresa no se lleva a cabo una capacitación adecuada, para que los empleados realicen sus labores adecuadamente.

- La empresa carece de medios de información como son: folletos, revistas, boletines, etc. en los cuales se da a conocer información sobre los cambios de la empresa.

- La comunicación jefe-subordinado, es la adecuada, ya que existe un diálogo para poder solucionar algunos problemas que se susciten en la empresa.

- La relación entre compañeros es la correcta, ya que, si hay algún problema, éstos lo discuten y llegan a una solución.

- De acuerdo a la investigación realizada, determinamos que nuestra hipótesis es correcta, ya que existe una comunicación entre jefe-subordinado y entre compañeros, por lo tanto, la empresa funciona adecuadamente.

SUGERENCIAS

- Que dentro de la empresa se lleven a cabo cursos de capacitación, para que el personal realice sus actividades eficientemente.

- Que la empresa edite revistas, folletos, periódicos, etc., para tener informado al personal de los acontecimientos que se den dentro y fuera de la empresa.

- Que los jefes tomen en cuenta a los empleados cuando exista un cambio de funciones en la organización.

## BIBLIOGRAFIA

Administración de Empresas  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa  
1979.

Administración de Recursos Humanos  
Idalberto Chiavenato  
Editorial Mc Graw Hill  
1983

Administración de Recursos Humanos  
Fernando Arias Galicia  
Editorial Trillas  
1980

Administración Integral  
Fco. Javier Laris Casilla  
Editorial Oasis, S.A.  
1970

Administración mediante la Comunicación  
Myers y Myers  
Editorial Mc. Graw Hill  
1983

Comportamiento en las Organizaciones  
C.M. Hodgetts & S. Altman  
Editorial Interamericana S.A. de C.V.  
1983.

Dirección de personal y R.H.  
Werther y Davis  
Editorial Mc. Graw Will  
1983



El Comportamiento humano en el trabajo

Keith Davis

Editorial Mc. Graw Hill

1983

Folletos de el Colegio de Ciencias y Humanidades

Comunicación

Coordinación de la Escuela

1979

Hacia una Comunicación Administrativa Integral

Sergio Flores de Gortari

Emiliano Orozco Gutiérrez

Editorial Trillas

1983

Introducción a la Teoría General de la Administración

Idalberto Chiavenato

Editorial Mc. Graw Hill

1981

Manejo de Personal y Relaciones Industriales

Dale Yoder

Editorial Continental, S.A. México.

1979.

Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa

Leonardo Rodríguez

Editorial South Western Publishing Co.

1980

Principios de Administración

George R. Terry

Editorial C.E.C.S.A.

1980

Revista Mensual de la Canirac  
Restaurantes Mexicanos  
1983

Técnica de Comunicación Administrativa  
Miguel F. Duhalt Krauss  
U. N. A. M.  
1974