

301802
5
de 7



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

PARAMETROS DE LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA MEXICANA

TESIS QUE PARA OBTENER
EL TITULO DE: LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRESENTA:
PATRICIA LOPEZ CANO GIL

MEXICO, D.F.

FALLA DE CRIGEN

1988



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.

INDICE

| | Pag. | |
|--------------------|--|----|
| INTRODUCCION | 1 | |
| CAPITULOS | | |
| I | LAS ORGANIZACIONES SUS OBJETIVOS- Y METAS | |
| | A) ESTRUCTURA FORMAL Y ESTRUCTURA INFORMAL | 4 |
| | B) METAS DE LA ORGANIZACION Y LOS TRABAJADORES | 11 |
| | C) NECESIDADES DE CRECIMIENTO Y - PRODUCTIVIDAD | 13 |
| II | LOS OBJETIVOS | |
| | A) PREVISION DE OBJETIVOS | 18 |
| | B) LA ORGANIZACION FRENTE AL HOM- BRE | 20 |
| | C) NECESIDADES DE LA ORGANIZACION | 21 |
| | D) LA ORGANIZACION CONCEPTUAL ... | 23 |
| | E) PROBLEMAS DE ORGANIZACION | 28 |
| | F) TIPOS DE ORGANIZACION | 28 |

| | Pag. |
|--|-------------|
| III ADMINISTRANDO LOS RESULTADOS | |
| A) ADMINISTRANDO PARA OBTENER -- RESULTADOS POSITIVOS | 32 |
| B) ARTE Y CIENCIA DE LA ADMINIS- TRACION | 34 |
| C) DEFINICION Y ANALISIS DEL PRO- BLEMA..... | 40 |
| IV LA ADMINISTRACION | |
| A) PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRA- CION | 49 |
| CONCLUSIONES | 54 |
| BIBLIOGRAFIA | 56 |

I N T R O D U C C I O N

Una característica muy marcada que ha tenido las empresas en los últimos 10 años, es su -- constante crecimiento, existiendo organizaciones que en un periodo mucho menor han visto más que duplicar el volumen de sus operaciones, de su -- personal y de sus instalaciones y demás recursos. Conforme a ésta tendencia, todo hace suponer que el crecimiento de las empresas seguirá ocupando un lugar predominante en el campo de los nego -- cios. Esto es explicable, porque se ha comprobado plenamente que en función del tamaño de una -- organización, es como se pueden obtener mejores -- y mayores beneficios, en cuanto a reducciones -- sensibles en los costos de operación, oportunidades de financiamiento, dominio del mercado y me-- nos problemas de personal en proporción a los obtenidos por las empresas de menor tamaño. Sin -- embargo, a pesar de que todo parece indicar que -- la empresa en gran escala tendrá cada vez mayo-- res ventajas en todas las áreas y funciones ad-- ministrativas, también se extiende el temor de -- que esa magnitud tendrá un efecto negativo en la iniciativa y en la capacidad creativa de la gente, debido a que se da por hecho irrefutable que

en esas organizaciones imperará, en mayor o menor grado, una política burocrática que tenderá a eliminar el desarrollo de esas cualidades del individuo. Muchos autores han tratado esos aspectos para sostener o negar esas hipótesis y, a pesar de las numerosas investigaciones realizadas, todavía no se cuentan con estudios concluyentes, debido al gran número de los factores -- involucrados en el terreno práctico y por tremendo efecto que los mismos imponen.

En el momento de pensar creativamente en cada caso particular, para buscar los medios y las prácticas que reduzcan las fallas del sistema actual y se logre la participación creativa de todo el personal, en todos los niveles de la organización, independientemente de su magnitud. La realidad es que la actuación y desempeño del elemento humano en la organización del futuro va a realizar una mayor actividad intelectual que física.

CAPITULO I

- A) ESTRUCTURA FORMAL Y ESTRUCTURA INFORMAL
- B) METAS DE LA ORGANIZACION Y LOS TRABAJA-
DORES
- C) NECESIDADES DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVI
DAD.

CAPITULO I

LAS ORGANIZACIONES, SUS OBJETIVOS Y METAS

1.1 ESTRUCTURA FORMAL Y ESTRUCTURA INFORMAL

Llamamos Estructura Formal al conjunto de - normas y costumbres que determinan las reglas - que indican como actuar, como reaccionar y ayu-- dan a la empresa a formar lo que se llama la par-- te formal de la estructura organizacional.

En la Estructura Formal existe una red de - políticas, procedimientos, que relacionan a la - gente entre si, con su trabajo y también a las - diversas funciones de la estructura.

Uno de los principales objetivos de la Es-- tructura Formal, es poder organizar a un grupo - de personas, poder coordinar sus actividades y - su sistema de autoridad, así como los métodos y - tipos de compensación que deberán ser expresados con claridad dentro de esa Estructura Formal.

Desde un principio las organizaciones huma-- nas se han enfrentado al problema de existencia-- de las reglas. Los Egipcios que construyeron - Pirámides hace 6000 años y los que construyeron-- Presas en el Nilo han tenido que resolver el mis-- mo tipo de problemas. Los que a continuación se presentan:

¿Cómo dividir el trabajo que hay que realizar?

¿Cómo seleccionar a los trabajadores?

¿Cómo adiestrarlos y como capacitarlos?

¿Cómo distinguir a los trabajadores "Especializados y no Especializados"?

¿Cómo permanecerá la organización hasta que termine el trabajo?

Pero todas las posibles respuestas varían -- y las preguntas seguirán existiendo debido a -- cambios en la tecnología, en la comunicación, en el nivel cultural de la población, pero sobre -- todo varían debido a los constantes cambios que se han generado en lo que motiva a las personas -- dentro de la organización.

Se llegó a creer que a la gente la motivaba solamente consideraciones de orden económico, y -- es por eso que las organizaciones pensaron con -- trolar a su personal mediante incentivos económi -- cos. Derivado de esto la organización tuvo que -- valerse de reglas que evitaran que la gente -- actuara contra sus propios intereses.

Se ha llegado a la conclusión de que al hom -- bre no lo motiva únicamente el aspecto económico, el dinero es importante pero también lo es el as -- pecto social y cultural.

Para poder describir lo que es una Estructura Formal debe ser objetividad en los llamados - Organigramas.

ORGANIGRAMAS:

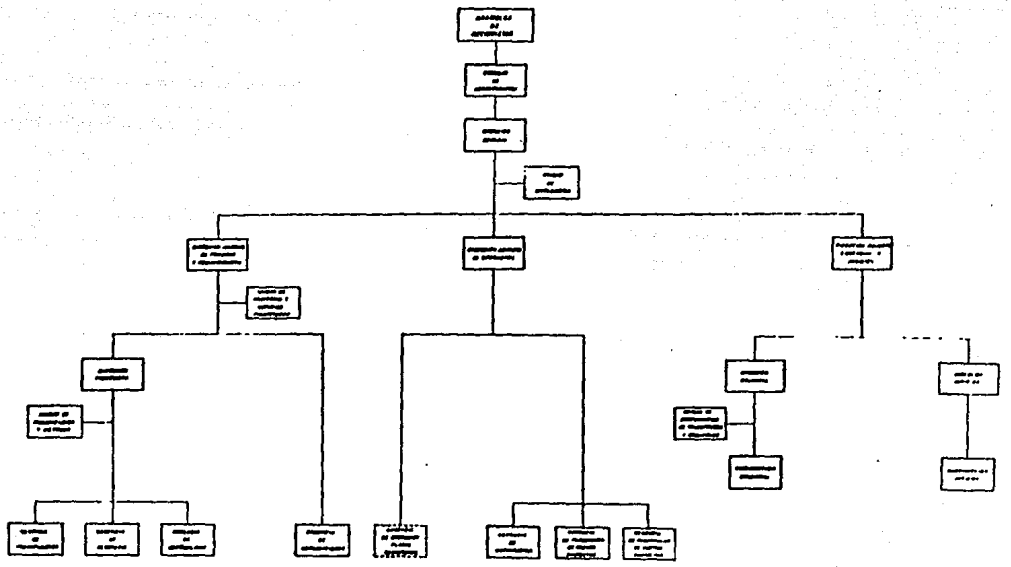
Son los sistemas de la organización en los cuales encontramos:

- 1.- La división de funciones
- 2.- Los niveles jerárquicos
- 3.- Las líneas de autoridad
- 4.- Los canales formales de la comunicación
- 5.- Los jefes de cada grupo de empleados, - trabajadores, etc.
- 6.- Las relaciones formales que existan entre los diversos puestos de la empresa y su departamento o sección.

Estos organigramas son muy útiles, pues presentan a las organizaciones humanas donde existen una red de políticas y procedimientos, leyes y normas que relacionan a la gente entre si con su trabajo y a las diversas funciones de la organización.

El cuadro anexo es un ejemplo de lo que es un sistema de organización.

COMPANIA EXPLORADORA DEL ITSMO, S.A.
ORGANIGRAMA GENERAL



Se puede encontrar una organización complicada cuando el número de personas es elevado, - pero aún los grupos pequeños de trabajo también requieren de una estructura formal.

No existe duda que la estructura formal es importante, pero hay algo que ha ido apareciendo con claridad, que la organización no lo es todo. La gente no siempre se comporta como se espera - y cuando esto llega a suceder se entra a lo que es una Estructura Informal.

ESTRUCTURA INFORMAL

La Estructura Informal se compone de grupos de trabajadores a quienes la Estructura Formal - no reconoce, pero que a pesar de no ser reconocidos son influencias muy poderosas en lo que se refiera a la forma en que la gente desempeña sus labores. En una compañía es necesario poder conocer el comportamiento y detectar los problemas o fallas en la gente que no siempre es reconocida dentro de la Estructura Formal.

La diferencia entre la Estructura Formal e Informal crea problemas a quienes les interesa - investigar sobre las organizaciones y a los líderes de esas organizaciones, pues está diferencia hace mucho más difícil el control en la conducta de la gente. Lo cual también lleva a --

creencias erroneas.

Una de las diferencias entre estas Estructuras es que en la Estructura Formal se procura -- que sus objetivos, políticas, procedimientos -- sean eficientemente llevados a cabo por los trabajadores que integran esa Estructura, lo que -- significa que el comportamiento de sus integrantes esta satisfactoriamente coordinado, mientras que en la Estructura Informal también se coordina el comportamiento de la gente, pero que no -- siempre es reconocida dentro de la Estructura -- Formal, pero a pesar de eso es importante conocer su comportamiento y detectar los problemas o fallas existentes en ellos.

Como mencionamos anteriormente dentro de estas diferencias se llegan a creencias erroneas:

- 1.- Una de ellas es que la organización -- Informal hace menos eficientes y pro - ductivas a las empresas, pero puede -- presentarse el caso en que la Estructura Informal puede mantener unida a la - empresa.
- 2.- Un segundo error es que la Estructura - Informal se encierre en los niveles inferiores de la empresa. Debido a que - la Estructura Informal tiene que ver - con el comportamiento de la gente, pue

de darse el caso que la Estructura Informal tenga que ver en los niveles -- superiores como en los inferiores.

Son muy diferentes los intereses de los investigadores de las organizaciones. Existen -- unos a quienes solamente les interesa conocer a la Estructura Formal. Saber a quien se debe informar, cuantos deben de dar cuenta a un jefe, -- cual es la relación entre las actividades de ejecución y las de asesoría. A otros solamente les interesa el comportamiento de la gente dentro de toda organización.

ADOPTANDO UN SISTEMA ESPECIFICO

Después de haber conocido lo que es una -- Estructura Formal y una Estructura Informal debemos mencionar uno de los sistemas que necesitan existir para poder lograr el máximo de eficiencia en la organización.

La meta principal de este sistema es realizar todas las tareas de la organización con el -- máximo de eficiencia, para evitar el error, el favoritismo, el paternalismo y la conducta indio sincrática.

Para lograr esto deben de ser revisados -- constantemente los trabajos y así saber supervisar estos para que no exista ninguna desviación--

en la forma en que se esta llevando a cabo el --
trabajo.

Puede darse el caso, como en la Burocracia--
en que exista una Estructura en la cual todos --
conocen su trabajo, el cual es desempeñado en --
forma racional, lo cual atrae a mucha gente, --
pero es de saberse que las burocracias operan --
como máquinas y esto limita tanto la habilidad --
humana, como la creatividad.

1.2 METAS DE LA ORGANIZACION VS. TRABAJADORES

Las metas de la organización parten de un --
conjunto de trabajadores. Existen algunos traba--
jadores los cuales se salen de las organizacio--
nes, mientras que otros entran a las misma por--
que sus metas si son compatibles con las de la --
organización.

Cuando definimos las metas de las organiza--
ciones, nos encontramos con problemas:

- 1.- De alcance.
- 2.- De especificidad.
- 3.- De Medida.

En una Estructura Pequeña las metas de una--
persona como única dueña pueden ser las mismas --
que las personas que integran a la empresa. Las

organizaciones tienen sin duda sus metas y las hacen del conocimiento de los ejecutivos, para que estos a su vez no solo tengan conocimiento de estas, sino también de sus procedimientos y la forma de llevarlas a cabo.

Esto es muy importante pues el que la organización progrese o muera dependerá de que las metas sean acordes a la realidad en que se encuentran sus trabajadores, puesto que algunos de ellos se salen de las organizaciones porque sus metas son incompatibles con las organizaciones como ya se había mencionado anteriormente.

La meta común entre una empresa y el trabajador, hace más poderosa la organización y a sus integrantes. Pero pocas veces la empresa le da a un empleado la oportunidad de compartir una decisión. Por lo general las metas de la compañía y las del trabajador no son iguales, y esto no debe ser pues como meta común entre una compañía y sus trabajadores, esta el entendimiento entre la compañía y su sindicato, pues entre más apoyo se le de al trabajador, existirá un aumento de productividad y responsabilidad.

Es muy importante que se le de la oportunidad de participar en las decisiones de la empresa, para que se sienta más alentado y así poder trabajar a toda su capacidad y ser más responsable.

Existen diferentes categorías de metas como son:

- Las metas de producción, que es el objetivo principal de toda empresa para lograr la obtención de utilidades o rendimientos, producto de un capital invertido con esos fines.
- Otra categoría de las metas es la integración ya que toda organización debe mantenerse unida bastante tiempo para cumplir metas futuras.
- En la tercera categoría se clasifican las metas morales. El personal deberá encontrar interesantes, atractivos, estimulantes o cuando menos dignos de hacerse los trabajos que tengan que realizar. Si esto no fuera, tarde o temprano dejará de interesarse, y la producción se ve amenazada.

1.3 NECESIDAD DE CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD

En una empresa las organizaciones tienen diferentes necesidades, las cuales se jerarquizan en forma ascendente.

Como por ejemplo las más bajas podrían ser las fisiológicas, después las de seguridad, las de relación efectiva y de posición, pero la más importante es la de autorrealización, la cual es

una necesidad interna de crecer para llegar a -- ser aquello que uno no es capaz de hacer.

Todas las demás necesidades son externas, - las cuales están estimuladas por falta de alimentos, seguridad, amor o posición. Es necesario - satisfacer estas necesidades para que así surjan las necesidades de crecimiento en la vida del individuo y así poder organizar sus pensamientos y conducta.

Aplicado este a la situación de trabajo, es muy importante satisfacer estas necesidades del- individuo y su conducta, porque en cualquier es- tructura es esencial, y de ello depende el logro de las metas de la empresa, pues el ambiente en- que se desarrolla el individuo es importante que sea positivo y así lograr que se realicen las metas de la empresa satisfactoriamente. Buenas - condiciones de trabajo y seguridad llevan a una- integración eficiente y por fuerza a una produc- tividad alta.

Al hacerse más dominante la necesidad de -- crecimiento, la gente no solamente esta más con- tenta, sino que es más creativa y productiva.

Se puede decir que existen algunas personas que estan dominadas por necesidades personales, - lo cual quiere decir que estan autocorrientadas, - mientras que las personas que están dominadas --

por necesidades de crecimiento, están orientadas al trabajo.

Una teoría de las necesidades humanas, --- sugiere que existan nuevos y mejores medios de - manejar a los trabajadores.

El ejecutivo debe encontrar la forma para - recibir una información constante y detallada de sus autoridades, pues es su responsabilidad vigilar más su conducta, tanto para conocer las necesidades humanas dentro de su empresa como para - que se tomen mejores decisiones.

Para que no existan fallas y se puedan to-- mar mejores decisiones respecto a la conducta de los individuos los ejecutivos deben utilizar sin discusión su teoría de ser más prácticos.

TEORIA GERENCIAL TRADICIONAL

| | |
|------------|---|
| MOTIVACION | El trabajador que no le gusta su trabajo lo evitará siempre que pueda. |
| INCENTIVOS | El trabajador mediocre que -- prefiere ser dirigido por la- fuerza, y amenazado con casti- gos para que tenga un buen -- rendimiento en su trabajo. |

LIDERAZGO

El trabajador mediocre prefiere ser dirigido y tratará de evitar responsabilidades y, - sobre todo buscar seguridad.

RESOLUCION DE PROBLEMAS

Pocos trabajadores tienen la imaginación o el ingenio para resolver problemas de organización.

CAPITULO II

- A) PREVISION DE OBJETIVOS
- B) LA ORGANIZACION FRENTE AL HOMBRE
- C) NECESIDADES DE LA ORGANIZACION
- D) LA ORGANIZACION CONCEPTUAL
- E) PROBLEMAS DE ORGANIZACION
- F) TIPOS DE ORGANIZACION

2.1 PREVISION DE OBJETIVOS

Para que en un organismo social se lleven a cabo determinaciones técnicas debe de existir antes que nada la previsión de objetivos.

La importancia de la previsión de objetivos es clara y definitiva, ellos dan su razón de ser a la empresa y logran resultados con la máxima -- eficiencia.

Una de las confusiones que existen respecto a los objetivos deriva del hecho de que no se les jerarquiza y clasifica adecuadamente, pero podría mos mencionar una de sus clasificaciones.

- **OBJETIVOS INDIVIDUALES Y COLECTIVOS:** Deben distinguirse ante todo cuales son los objetivos de -- una persona física, de los objetivos de un grupo humano.

Un ejemplo podría ser el caso de los objetivos de una empresa que con mucha frecuencia se -- confunden con los del empresario, dueño o trabaja dor.

- **OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES:** Podemos entender por objetivos generales aquellos que son -- más amplios en relación con otros que estan subor dinados a ellos, y por objetivos particulares -- aquellos que son solo medios para conseguir obje-

tivos más elevados. Por ejemplo los objetivos de producción, ventas son particulares respecto a -- los objetivos de la empresa que se consideran -- generales.

- OBJETIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO: En relación con la finalidad de las empresas los objetivos - deben realizarse en estas en el plazo más corto - posible.

Pero existen algunos que se prevé de antemano que no podrán obtenerse, sino es después de un tiempo determinado, esto añade mayor eficacia a - toda la previsión de estos.

La previsión de objetivos es función de los dueños o empresarios, al administrador le corresponde básicamente establecer como deben hacerse, - ver que se hagan y debe de dar sugerencias al consejo directivo para la modificación o adaptacio--nes y así realizar la total jerarquización en la-empresa.

La previsión de objetivos consiste en:

- 1.- Concretar sus objetivos.
- 2.- Prever los medios para su mejor realización práctica.
- 3.- Escribir cada uno de sus objetivos.
- 4.- Dedicar de vez en cuando un minuto a observar como marcha la realización del - objetivo.

- 5.- Cerciorarse de que la realización práctica de su tarea concuerda con su objetivo.

2.2 LA ORGANIZACION FRENTE AL HOMBRE

En el libro "The Organization Man" nos habla acerca de las metas de la organización y del hombre, y dice que estas se encuentran en conflicto, por lo tanto el hombre debe de aprender a defenderse de esto, pero no egoístamente, pues mientras más le guste la vida de las organizaciones -- más difícil le resultara resistirse a las exigencias de la misma.

Por otro lado Mc. Gregor cree también que el individuo se encuentra casi siempre en conflicto con la organización donde trabaja. Considera que el hombre mientras trabaja se esta esforzando por ser maduro y casi siempre lo consigue. La madurez es una necesidad del hombre de ser independiente y libre para desarrollar su capacidad y -- para demostrar que se encuentra auto-motivado.

Podemos decir que el hombre y sus organizaciones no se encuentran del todo en conflicto -- pues estas satisfacen sus necesidades de alimento, abrigo, protección mucho mejor de lo que se satisfaría por sí mismo.

Nuestra moderna organización social nos ha librado del hambre que asuela a la mayor parte de la humanidad.

Pero el problema no es enfrentar a la organización contra el individuo, sino vincular a la organización y el individuo.

2.3. NECESIDADES DE LA ORGANIZACION

Sabemos que la organización no es algo mecánico, que no existe una manera correcta de hacerla y que las empresas pequeñas al igual que las grandes, necesitan atender a su organización.

Existen algunos errores que se han cometido en las organizaciones, a continuación mencionamos algunos de estos:

- Toda organización requiere de una estructura y una empresa pequeña ya lo es bastante grande necesitan su misma estructura.
- En una compañía grande o pequeña su superficie es tal que necesita un organigrama que aclare bien las líneas de mando, autoridad y responsabilidad.
- Muy pocas veces alguien acude a la organización informal posiblemente por algún problema de jurisdicción o algo que salga de lo or

dinario y esto es porque todo se desenvuelve sin poner atención al organigrama, el cual - hace falta por que se necesita saber donde - está la autoridad para tomar la decisión final.

- Entro los especialistas se discuten mucho -- las formas de organización, pero no existe - ninguna que sea única.
- La empresa necesita de un organigrama que de de fina la autoridad, responsabilidad, cadena - de mando, porque en los momentos difíciles - le será necesario tener un mando unificado y claro.

Si se diera una crisis en una empresa y mientras exista alguien con la autoridad y el deber - de dar órdenes se tendrá la oportunidad de salvar la, de lo contrario se acabaría con la estructura de la misma.

Si no se cuenta con una organización correcta, es imposible lograr que se hagan grandes cantidades de trabajo, porque este, no se organiza - solo y además podrían existir demasiados conflictos e incompatibilidades humanas.

Por eso es necesario que exista una organización que permita a cada hombre decir con seguridad "este es mi trabajo" y otro que pueda recla--

marle "este es tu trabajo" de otra forma se la -- pasarían discutiendo sobre quien debe hacer una -- cosa; esto se logra existiendo manuales de análisis de puestos.

2.4 LA ORGANIZACION CONCEPTUAL

Crear que una organización debe surgir por -- generación espontánea no es una idea muy brillante, aunque todavía existe.

Tal vez se disfrute mucho trabajando sin organización pero así no se logrará hacer nada, la idea no es que una organización luzca bien, sino que funcione.

Ninguna organización es perfecta, y solamente funciona si resuelve los problemas que se le -- presente. Uno de los que no se ha encontrado la forma de impedir conflictos entre los trabajadores de una organización.

¿Cómo vamos a organizar una empresa?

- 1.- Se empieza por jerarquizar las funciones que se deben hacer en la empresa. Diferenciar -- las funciones claves y las que producen ingresos. Hay que asegurarse que las actividades productoras de los ingresos sean organizadas con claridad y con una responsabilidad.

- 2.- Hay que conocer cuales son las actividades - que producen resultados, más no ingresos. - La fabricación produce resultados por sí misma, no genera ingresos.
- 3.- Saber cuales son los problemas claves que al manejarlos mal causarían un verdadero daño, - pero en cambio sí al manejarse correctamente se notaría la diferencia.

Una vez analizadas las actividades debe pensarse como quedarán divididos los puestos realmente.

En todos los demás casos diseñaremos puestos amplios y exigentes que según el perfil del mismo puedan ocuparlos hombres capaces y así desempeñar los eficientemente.

Se debe tratar de cambiar la organización -- con la menor frecuencia posible y no estar siempre reorganizandola pues en los últimos años se ha descubierto que hasta los cambios más pequeños en la organización repercuten en la misma organización.

Cualquier cambio por muy pequeño que sea causa molestias. Se debe desde un principio prevenir la necesidad de efectuar cambios en la organización, pero si la empresa crece demasiado, entonces la organización debe cambiar se quiera o no se quiera.

También se podrá cambiar la organización si se cambia el giro del negocio si esto pasara habrá que revisar la organización porque variarán las actividades claves y las relaciones entre ellas.

ANALISIS DE PUESTOS

El estudio de las obligaciones y requerimientos de un puesto, es el primer paso para hacer -- una descripción laboral, esto es básico para todas las actividades realizadas por el personal.

Se pueden emplear varios métodos para obtener datos básicos para un análisis de puestos.

La observación es uno de los métodos para obtener datos para llevar a cabo un análisis de -- puestos, pero esta observación es más útil en trabajos de ciclos cortos y de índole física en los que el análisis puede contar con la cooperación -- de la gente que observa.

También se puede llevar el análisis laboral preguntando a los interesados como hacen su trabajo; estos lo pueden complementar con un cuestionario.

Se puede discutir su trabajo en entrevistas individuales celebradas fuera del trabajo o en -- una entrevista celebrada mientras se ejecuta el -- trabajo, pero estos métodos dependen de la destreza del entrevistado para comunicar sus propias actividades con claridad.

Existe también el método en que los supervisores se reúnen con el analista y enumeran las --

características del puesto o bien el analista del puesto ejecuta el trabajo.

Un buen analista laboral debe conocer las -- ventajas y desventajas de todos los métodos que -- puede utilizar, debe de saber como emplear el mejor método para una buena selección.

La selección depende de conocer los requerimientos del puesto y de la información que se ten ga de quienes lo solicitan. Esta información se obtiene mediante entrevistas, formas de solicitud, credenciales y diversas pruebas de aptitud del -- desempeño, interés y personalidad.

El objetivo de un análisis determinará el ti po de factores que se investiguen, la extensión, -- la forma de estructurarlos, etc. para así mejorar los sistemas de trabajo, orientar la elección del personal y para un mejor adiestramiento del tra-- bajador.

2.5 PROBLEMAS DE ORGANIZACION

No se debe de utilizar a la organización para resolver problemas de personalidad, se debe -- resistir a esta tentación. También hay que rehuir a la tentación de resolver el problema reorganizado pues no se obtendrán buenos resultados.

En la organización debe de existir un organigrama definido que aclare bien las líneas de mando, autoridad o responsabilidad, pues se pueden - presentar problemas, falta de comunicación y eficiencia como por ejem. las ordenes para llegar a niveles inferiores tienen que pasar por varios jefes y esto hace que fluya mas lentamente y que - pueda distorsionarse su contenido, retardo en solución de problemas.

Cuando no se cuenta con una estructura for-- mal bien definida se pueden presentar problemas - si llegara a existir la ausencia de la persona -- que ejerce la autoridad y responsabilidad.

2.6 TIPOS DE ORGANIZACION

Existen diversos tipos de organización a travez de los cuales se realiza la función de autoridad.

- ORGANIZACION LINEAL: Es aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten por una lí-

nea para cada persona o grupo. En este sistema - solamente tiene un solo jefe para todos los aspectos y solamente recibe ordenes de él, y a él es - el único a quien reporta.

Una de las ventajas de este sistema es que - es sencillo y claro, no existen conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se crea una firme disciplina porque cada jefe adquiere toda - su autoridad.

También existen desventajas, una de ellas es que se carece de los beneficios de la especialización, se carece de flexibilidad en los casos de - crecimiento de la empresa. Se facilita la arbitrariedad porque cada jefe, siente el puesto como de su propiedad.

- **ORGANIZACION FUNCIONAL:** En una empresa pequeña esta organización funciona bien. Encontramos muchas ventajas, como también limitaciones.

Una de las ventajas es que existe mayor capacidad de los jefes por su especialización, lo que origina mayor eficiencia, posibilidad de rápida - adaptación en los casos de cambios de procesos.

Como desventajas de esta organización encontramos que es muy difícil diferenciar y definir - la autoridad y responsabilidad de cada jefe, existe la duplicidad de mando, surgen fugas de respon

sabilidad, se dan numerosos conflictos.

Otras de las limitaciones que encontramos -- sería que en una organización grande se dificul-- tan las comunicaciones.

- ORGANIZACION LINEAL O STAFF: Este tipo de orga-- nización trata de aprovechar las ventajas y evi-- tar las desventajas de los sistemas anteriores.

Para ello la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad transmitida solamente por un solo jefe para cada función.

Esta organización recibe asesoramiento y ser-- vicio de técnica especializadas para cada función, es el sistema más seguido actualmente por las -- grandes organizaciones, su éxito depende de su -- asesoramiento y servicio.

CAPITULO III

- A) ADMINISTRANDO PARA OBTENER RESULTADOS PO
SITIVOS.
- B) ARTE Y CIENCIA DE LA ADMINISTRACION
- C) DEFINICION Y ANALISIS DEL PROBLEMA

3.1 ADMINISTRANDO PARA OBTENER RESULTADOS POSITIVOS.

ESTIMULOS Y RECOMPENSA

Para que ésto se convierta en un instrumento eficiente de la administración debe darse después de haber alcanzado una meta específica. Pero si no se alcanza esta meta no existe tal estímulo.

Los estímulos que se dan a unos cuantos, ó a la mayoría y que todos los años aumenten en forma natural, no tardan en perder su significado.

El uso generalizado de estos estímulos tiene un efecto nocivo en la motivación básica de la gente para trabajar y hacer una buena labor.

Dichos estímulos no deben convertirse en parte del salario que el empleado tiene derecho a recibir.

Se tiene que establecer un plan de estímulos, y una vez establecido hay que idear un método para que los participantes tengan información continua de como van.

El programa de estímulos que no cuida éste aspecto no funciona, ya una vez determinadas las metas realistas que ameriten estímulos y ya aceptadas por los jefes y los empleados deben sostenerse.

Es muy desalentador que cuando una persona - trabajadora llega a su meta antes del plazo estipulado, algún ejecutivo mal orientado trate de -- quitarle lo que ganó honestamente. La verdad es que para un ejecutivo es muy importante que una - persona llegue anticipadamente a una meta.

Algunos administradores de empresas suelen - conceder estímulos por razones absurdas y sólo -- consiguen demostrar un criterio deficiente y falta de control de personal.

El estímulo no debe ser un soborno para que - la gente haga aquello que tiene obligación de hacer.

CONFUSION DE ORDENES.

Hasta en una oficina pequeña donde la secretaria hace el trabajo de varios ejecutivos, debe existir una persona que establezca las prioridades del trabajo. Pero sí dos o más personas se - dedican a darle órdenes, el resultado es confusión.

Es importante que cuando el dirigente niega una corrección lo haga conteniéndose, con disciplina, por medio de los canales adecuados, esto - ayuda a dos cuestiones.

- 1.- Ayuda al subordinado a mejorar sus habilidades administrativas y a tener con--ciencia de los problemas.
- 2.- El dirigente demuestra tener en su su--bordinado y fortalece su autoridad.

3.2 ARTE Y CIENCIA DE LA ADMINISTRACION

Actualmente se considera a la administración Moderna como una ciencia. Por lo que podríamos -decir que se requiere de un conocimiento de deter--minada ciencia y en nuestro caso la administra --ción es una disciplina científica que por otra --parte demanda de un método científico.

La administración ha sufrido un reto, por la necesidad de diseñar sistemas y prácticas de orga--nización que ayuden a las constantes innovaciones y al cambio tecnológico.

Así mismo es conveniente mencionar que la --administración ha ido en constante avance, pues -ha mejorado y desarrollado técnicas e instrumen--tos los cuales buscan incrementar a la eficiencia administrativa.

Nos encontramos ante una nueva dimensión ad--ministrativa ante la cual algunos se encuentran -alarmados porque creen que esa nueva corriente --

mecaniza o enajena a los dirigentes y por consiguiente los va a limitar para pensar creativamente, pero en realidad pasa todo lo contrario ya -- que todos los instrumentos de la Moderna Administración van a ampliar el potencial de la capacidad creadora, de quienes están involucrados en -- las áreas administrativas directa o indirectamente se presentarán situaciones más retadoras y estimulantes para poder aplicar nuestra creatividad.

Se ha ampliado el campo de acción y decisión del administrador, así como a todos aquellos que de alguna forma y otra intervengan en la administración de empresas.

SINERGIA Y PRODUCTIVIDAD

Si nos referimos a la administración desde -- un punto de vista conceptual, es como si nos refiriéramos a un grupo organizado y dirigido para lograr sus objetivos. Esto es precisamente lo -- que se llama singerismo de la Administración, y -- aplicandolo a la práctica sólo se logra cuando -- los administradores actúan con eficiencia y con -- una óptima y racional utilización de los recursos para así obtener mejores y mayores resultados.

También logramos al Singergismo en la Administración mediante una adecuada dirección del -- elemento humano y de una efectiva utilización de-

los recursos materiales y técnicos.

Si consideramos el fenómeno creciente del -- cambio, esa dirección del elemento humano implica y exige el desarrollo de su capacidad creadora, -- pues de eso dependerá, que se incrementen los resultados finales, ó sea que bajo esa exigencia -- podríamos decir que entramos al concepto de pro-- ductividad.

"Igual producción con menores recursos o mayor producción con iguales recursos" en la cual -- la capacidad creadora de quienes buscan incrementar la productividad juega un papel importante.

Es indudable que en el régimen de competen-- cia las empresas buscan su propia supervivencia -- mediante el incremento de su productividad, pues-- ésto implica eliminar desperdicios y deficiencias y como consecuencia reducir costos, bajar precios y aumentar utilidades.

Todo esto será más fácil mientras exista un-- mayor potencial creador en el elemento humano o -- de una empresa.

El único camino para que las empresas sobrevivan es aceptar que la gente creativa genere el-- cambio que nos llevará a un incremento en la pro-- ductividad.

Como podremos ver, en las ideas anteriores - al respecto Sinérgico de la administración, se cumple a medida que aumenta el potencial creador del elemento humano, con lo cual el gerente asume una gran responsabilidad ya que de él dependerá - que se inicie con éste propósito.

PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración como disciplina es objeto de estudio y ha sido arbitrariamente en varias -- fases, esas fases han llegado a variar según autores diferentes, pero no obstante a pesar de éstos los objetivos que se persiguen son similares, ya que en todos se pretende analizar cada una de -- esas fases y sus elementos componentes, para así facilitar el estudio de la teoría administrativa.

Estas fases son: Planeación, Organización, - Dirección y Control.

PLANEAR

Es predeterminar un curso de acción a seguir para así lograr los objetivos establecidos.

Este proceso debe contar con los siguientes elementos:

--- Pronosticar los volúmenes de ventas que se - puedan alcanzar en determinado período.

- Desarrollar estrategias que señalen cómo y cuándo alcanzar las metas establecidas.
- Fijar los resultados finales deseados y objetivos.
- Determinar políticas que orienten a los gerentes en la toma de decisiones.
- Establecer procedimientos que detallen en forma precisa las acciones rutinarias que deban emprenderse.
- Trazar programas que determinen en forma precisa a los resultados finales, la conducta por seguir, las etapas a superar.

ORGANIZACION

Esta función administrativa tiene por objeto relacionar y asignar a la gente dentro de la estructura orgánica, para así lograr los objetivos establecidos.

Esta fase exige también observar aspectos tales como:

- Definir las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos.
- Integrar esas funciones y actividades en unidades orgánicas.

- Jerarquizar la autoridad a cada jefe de cada una de esas unidades orgánicas.
- Definir cada puesto en cuanto a sus requerimientos.

DIRECCION

En esta función administrativa se busca hacer que la gente emprenda acciones efectivas para el logro de los objetivos.

Requiere para su mejor cumplimiento acciones tales como:

- Delegar autoridad.
- Motivar y persuadir al personal para que -- colabore.
- Dar y recibir toda la información necesaria para la toma de decisiones.
- Poner a la práctica buenas relaciones humanas entre el personal.

CONTROL

Esta función administrativa busca asegurar - que las realizaciones se conformen a los planes o normas establecidas.

Requiere que se tengan presentes aspectos --
tales como:

- Fijar normas que sirvan de base para evaluar las realizaciones.
- Medir las realizaciones y compararse con las normas.
- Tomar las medidas necesarias para evitar que se vuelva a incurrir en las mismas desviaciones.
- Vigilar todo sistema de control para avaluar su cumplimiento.

3.3 DEFINICION Y ANALISIS DEL PROBLEMA

Es importante para el buen funcionamiento de una empresa, analizar y definir los problemas -- existentes en ella.

Como sabemos cuando un problema es bien definido y analizado es fácil de darle solución, y -- esto es básico en cualquier empresa.

En el terreno de la administración, el analizar y definir correctamente un problema depende-- rán sus posibles soluciones.

A continuación veremos los puntos más importantes del análisis y definición de problemas.

FIJACION DE OBJETIVOS

Es evidente la importancia que tienen los -- objetivos en la administración, pues representan el principio y fin de toda actividad que se realiza en una organización. Los objetivos representan los resultados coordinados que se desean obtener en todos los niveles.

Toda empresa deberá fijarse objetivos precisos, desde luego que esos objetivos deben tener -- presente los principios establecidos por la teoría administrativa.

Los principios establecidos son los siguientes:

- Toda actividad debe tener un objetivo claro.
- La eficiencia de los ejecutivos debe ser calificada por medio de los objetivos fijados en sus funciones.
- Los objetivos no deben ser cambiados con -- demasiada frecuencia y sin causa justificada.
- Los objetivos deben ser interpretados y aplicados por los gerentes.
- Deben ser redactados por escrito.
- Cada sección, unidad o departamento deben tener sus propios objetivos.

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Quienes están involucrados en la administración, principalmente en la consultoría, en la auditoría administrativa, en sistemas y procedimientos, etc., su actuación debe ser la de buscadores e identificadores de problemas a partir de objetivos que explícitamente ellos se han fijado o les han sido fijados por alguna autoridad superior, -- por corresponder a las áreas de su especialización, dichos objetivos pueden ser tan generales -- y giran en torno a:

- Incrementar la eficiencia.
- Reducir costos.
- Mejorar procedimientos.
- Eliminar deficiencias y desperdicios.
- Buscar reducir las quejas de los clientes, -- costos de distribución, costos de producción, niveles de inventarios, porcentajes de errores, -- porcentajes de espacio, rotación de personal número de accidentes.

DEFINICION DEL PROBLEMA

Para poder investigar, es necesario contar -- primero con un problema para resolver, y como sa-

bemos un problema bien planteado o definido ya - se encuentra en un cincuenta por ciento solucionado.

En el terreno de la administración el plan--tear acertadamente los problemas dependerán sus - propias soluciones.

Se dice que cuando un problema está bien for--mulado se tiene ganada la mitad del camino hacia--su solución. Es impredecible seguir el proceso - de la investigación científica para resolverlos.

El planteamiento va a establecer la direc --ción del estudio para lograr ciertos objetivos de manera que los datos pertinentes se recolecten --teniendo en mente esos objetivos a fin de darles--el significado que les corresponde.

Puede decirse que el planteamiento del proble--ma ayuda al control de los errores, puesto que--un análisis del mismo ayuda a establecer sus dife--rentes ramificaciones y sus lagunas.

El investigador al plantear el problema se -enfrenta a dos preguntas:

¿ Que es lo que trata de resolver o conocer ?

¿ Cómo va a lograrlo ?

Su respuesta no es tan fácil como aparenta.

Un paso fundamental en el planteamiento del problema es la definición de los terminos empleados para formularlo, de otra manera su solución -- no será fácil.

Por lo tanto debemos darnos cuenta de que -- los conocimientos y experiencias de un consultor, auditor o los propios gerentes en ningún momento -- garantizan la definición de un problema, pues -- podría darse el caso de que vean el problema como quisieran que fuera y no como es realmente.

Esto significa que los gerentes no deben tomar medidas inmediatas a partir de la simple especificación del problema, sino hasta que identifiquen las causas.

Antes de iniciar la investigación del problema es necesario determinar si el tiempo y el esfuerzo que serán invertidos en su solución estarán en relación con la aportación que pueda realizar el cuerpo de conocimientos.

El gerente, consultor, auditor administrativo de cualquier otro de los muchos especialistas -- que intervienen en la solución del problema administrativo deben gravarse que la definición del problema es el punto de partida para tomar soluciones y decisiones acertadas.

No obstante deben pensar creativamente y no-

considerar que la definición del problema es algo inalterable. De cualquier forma estos especialistas siempre deben actuar con una mente abierta, y siempre considerando los obstáculos que deben vencer.

LOCALIZACION DE LA CAUSA

En este punto conviene llamar la atención a ciertas actitudes que toman quienes están encargados de solucionar y decidir sobre un problema, es decir las actitudes que toma un gerente o cualquier otro especialista para buscar causas reales de un determinado problema, pero que dichas causas se basan en sus conocimientos y experiencias pasadas o que se guían por ciertas intuiciones -- acerca de la casualidad.

Uno de los errores fundamentales en que incurren algunos especialistas es que actúan antes de reflexionar para lograr una solución inmediata, - sin saber que ellos mismos propician una atmósfera que justifica que la medida que van a tomar y las acciones que van a emprender como: forzar a cualquier institución por salir favorecidos en su propuesta y por lo tanto no admiten sugerencias o mejoras, buscan sobresalir por lo que han hecho y al final terminan convencidos de que están en lo correcto.

SOLUCION

Una vez definido el problema e identificado sus causas, ya podemos ver la posibilidad de darle una solución.

Los pasos que hemos visto anteriormente, si han sido desarrollados clara y eficientemente, ya con eso podemos llegar a una solución.

Para definir que tipo de solución se le dá a un problema, primero vamos a emitir un juicio para tratar de corregir la desviación y en su caso corregir y prevenir para que no se vuelva a repetir, pero se realizará sobre las mismas bases -- con que originalmente se habían planteado las realizaciones y que con respecto a ellas ocurrió la desviación.

En segundo caso como producto de nuestra capacidad creadora vamos a tratar de generar una -- nueva idea, algo que no se había conocido.

Por supuesto entre éstas dos posibilidades -- no se puede dar una clara diferencia entre una y otra solución, pero sí podemos creer que una solución razonadora implica que primero se conozca y evalúe la situación actual o normal y posteriormente se busquen nuevas ideas para mejorar esa -- situación.

La diferencia entre dar una y otra solución - dependerá directamente de la capacidad creadora - de quién está actuando en el proceso de solucio-- nar el problema y generar ideas.

CAPITULO IV

LA ADMINISTRACION

A) PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

4.1 PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION

Para elaborar la Teoría Administrativa que sea adecuada a la situación social, política, cultural y económica de México es necesario como administradores profesionales prepararse cada día más dentro de las actividades que como licenciados en Administración desarrollamos dentro de -- nuestra empresa, así como realizar investigaciones que nos lleven a estructurar una teoría administrativa sólida.

La administración Moderna es un instrumento que no solo sirve para la eficiencia de la inversión del capital que de como resultado utilidades y rendimientos adecuados a la explotación de la fuerza de trabajo del hombre, sino también esta administración Moderna busca día a día evitar la saturación enajenante de trabajo del ser humano dentro de una mayor eficiencia.

La Administración en nuestro país eficientemente aplicada puede dar los resultados de liberación económica y política del país que estamos -- tratando de obtener, ya que no solo se emplea en la administración en áreas de inversión privada para obtener utilidades, sino también en la administración pública para aplicar eficientemente -- los recursos disponibles para su desempeño.

En nuestro país el administrador deberá no -- solo servir a la comunidad, sino también a las -- empresas en toda su estructuración, o sea un ins-- trumento que pueda servir con sus técnicas y pro-- cedimientos para obtener rendimientos de un capi-- tal aplicado.

El desarrollo de instrumentos de manipula --- ción por medio de la motivación sería uno de los-- puntos claves para que el obrero, trabajador o em-- presario aplicarán a su labor un mejor rendimien-- to en el desempeño de sus actividades, pero esto-- convierte al administrador que las aplica con efi-- ciencia en un explotador del hombre por el hombre mismo, por lo que el administrador moderno deberá luchar por que el trabajo tenga consciencia del -- fin para que fue contratado y volver transparen-- tes y claros los procedimientos que utiliza la -- empresa para elaboración y evaluación de su pro-- ductividad.

La participación del obrero en la administra-- ción de las empresas, desde el punto de vista -- social que tiene la empresa para todos sus miem-- bros, da como consecuencias que estos deberían -- participar en la fijación de los objetivos tras-- cendentales de la misma, así como de las políti-- cas generales y decisión de repartición de utili-- dades, pero se convierte actualmente - - - - - esta teoría en uno de los procedimientos más suti

les de manipulación, desde luego que estos teóricos nunca han pensado realmente en las necesidades del hombre y sus satisfactores.

Pero la participación del hombre en la administración significa la posibilidad de existir -- socialmente, pero no es tan sencillo hacer participe al hombre de la administración de las empresas. La participación deberá ser liberación al -- hombre de la esclavitud y de la explotación del -- hombre por el hombre.

La administración necesita solidificar más -- su teoría, y esto solo se logrará dándole mayor -- solidez a los análisis y estudios de administración, y ser más rigurosa y estricta en su análisis científico, contruyendo una teoría administrativa sólida estructurada en conocimientos científicos sólidos obtenidos de la realidad social.

El administrador actual dentro de nuestra -- sociedad deberá actuar como un promotor, desde -- luego deberá tener conocimientos científicos serios sobre las técnicas administrativas, gran conciencia y gran iniciativa que le permitirían ser -- realmente un motor dentro de las organizaciones -- sin perder de punto de vista la emancipación de -- las grandes masas productivas del país.

Pero no es fácil producir este tipo de administradores, por lo que habrá de empezar por las-

escuelas o centros educativos elevando el nivel - académico de las instituciones de educación superior.

Dada la importancia de esta preparación y la decisiva intervención social que el administrador tiene influenciando las relaciones de producción, el administrador moderno deberá ser el hombre actual se organice.

Cuando la generalidad de los administradores esten preparados y concientizados de las necesidades del país, no estará ya en un grupo pequeño -- las decisiones trascendentales de nuestra nación- y entonces la gran masa que ahora nada más opera- y se le niega su capacidad de existencia como hombre tendrá consciencia de las necesidades de su - organización social y será existencialmente más - satisfecho.

Las decisiones sociales, políticas y economicas, no solamente deberán estar en manos de la -- burocracia, sino de toda la masa productiva que- integra a la sociedad, y que no solo sirva la ad- ministración como instrumento para organizar la - participación de los miembros de la misma y cen- tro de los mismos en sus actuaciones.

La administración en si deberá ser un instrumento para organizarse socialmente controlandose- y disciplinandose. No deberá permitirse que la -

administración y sus técnicas sean patrimonio de unos cuantos.

Para todo lo dicho anteriormente tendremos - que empezar por adoptar las técnicas administrativas universales a las características propias de nuestro país.

Enseguida tendríamos que sacar un molde original que se apegue a las necesidades actuales -- de nuestro país, para no copiar moldes que en más de las veces quedan o demasiado ajustados o demasiado holgados a las condiciones políticas, sociales y económicas de México. Siempre estaremos en la disyuntiva de tener una administración mercenario o alquiladas para nuestro desarrollo, o una - administración que sirva a los intereses de la -- masa productiva del país creando consciencia real de las necesidades del mismo.

habra que romper la actitud escalonaria y - acomodaticia del administrador que tiene actualmente para convertirlo en creador de empleos, en profesional consciente de las necesidades de la - masa productiva adoptando una actitud creativa -- que contempla inovaciones en el campo profesional sin perder de vista el sistema social para llegar al final de conjuntar varias disciplinas, investigaciones y procedimientos a un estado superior de toda la sociedad mexicana.

C O N C L U S I O N E S

Seguramente que todos nos hemos percatado - de que las empresas, como los individuos, tienen ciertas características propias que les imponen una fisonomía particular y diferente. Es obvio - que esa fisonomía, tanto la del individuo como - la de la empresa, no es más que el reflejo fiel - de un pensamiento, individual o colectivo. Este último se refiere al producido en común por el - cuerpo administrativo de una organización y que - en el campo de los negocios se conoce como filo - sofía administrativa.

Aún cuando la filosofía es un término muy - amplio, dentro del contexto administrativo pode - mos considerarlos como una forma de pensamiento - que guía la conducta de los miembros de una orga - nización. Este concepto también nos explica por - qué cada persona en lo individual actúa y se com - porta en determinada forma, es decir, de acuerdo - a su propia filosofía de la vida que es el resul - tado conjunto de su cultura, de su educación de - sus experiencias y de otros factores del pasado - que han influido en su forma de pensar; dichos - factores condicionan la conducta del individuo - ante el mundo que le rodea. Ahora bien, cuando - varios individuos se integran en una organiza -- ción, particularmente a nivel de administradores, - el conjunto de sus filosofías personales origi -- nan una nueva filosofía que no es precisamente -

la suma de aquellas, sino algo diferente que, -- además, está condicionada por las prácticas y -- políticas administrativas vigentes que regulan -- la actuación de los mismos administradores. Así, la organización adquiere una ideología propia, -- cuyo efecto es recíproco, porque también se re-- fleja en esas prácticas y políticas administrativas adoptadas por la empresa. Esa filosofía ad-- ministrativa explica y orienta la forma en que -- los miembros de la organización deben actuar y -- de hecho legalizar la coerción del individuo por el grupo. No olvidemos que para que un grupo -- actúe como una sola unidad, debe contar con una ideología bien definida y, dentro de una organi-- zación, debe ser propiciada por la filosofía ad-- ministrativa establecida por su propia adminis-- tración.

Tomando en cuenta el desarrollo y avance de la administración y sus perspectivas futuras, -- los gerentes deben tomar muy en serio la filoso-- fía administrativa que elijan, ya que con ella -- podrán integrar en pensamiento y en acción a to-- do su personal, a fin de que apliquen creativa-- mente todo el moderno instrumental y las prácti-- cas más adecuadas, para enfrentarse al fenómeno-- creciente del cambio. Los gerentes deben preci-- sar el contenido de su filosofía administrativa-- y promulgarla en la empresa por medio de planes, políticas, procedimientos y, en general, median-- te aquellas comunicaciones que transmitan nítidamente el pensamiento institucionalizado por la -- alta dirección.

BIBLIOGRAFIA

Bruce Epstein Earl, La Fuerza Empresarial

Ed. Edamex.

F. Broker Peter, La Gerencia en Tiempos Dificiles

Ed. Ateneo.

K. Van Flutes James, Los 22 Grandes Errores que cometen los Ejecutivos.

Ed. Diana.

Magereson, Solución de Problemas Gerenciales.

Ed. Mc. Grow Hill

Martínez Villegas Fabuab, La Creatividad en la Administración.

Pérez Villar Javier, El Ejecutivo

Fondo Editorial Cesem.

Ron Hubbard L., Como vivir a pesar de ser un Ejecutivo.

Smith C. S. y Waheley H., Psicología de la Conducta -
Industrial.

S. Broker Peter, El Empresario de la Nueva Era
Ed. Sexsa.

Taylor Tswalting W.J., Arte Básico de la Dirección y-
Administración de Empresas.

Ed. Logos Consorcio Ed.