

881002



UNIVERSIDAD FRANCO MEXICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA UNAM

con

5
28

**“LA IMPORTANCIA
DEL RECURSO HUMANO
EN LA EMPRESA”**

T E S I S :

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A :

BENJAMIN LUIS SILVA ROJAS

ESTADO DE MEXICO

1 9 9 1

FALLA DE ORIGEN



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

	Págs.
INTRODUCCION	1
I. LA EMPRESA Y SU ENTORNO	3
1.- La empresa	4
2.- La empresa y sus recursos	9
3.- Clasificación de la empresa	14
4.- Ciclo de vida de la empresa	17
5.- Areas funcionales de la empresa	20
6.- Producción.....	21
7.- Finanzas	31
II. RECURSOS HUMANOS	47
8.- Administración de recursos humanos	48
9.- Criterio de desarrollo organizacional	50
10.- Capacidad directiva	57
11.- Capacidad administrativa	61
12.- Administración por objetivos	70
13.- Diagnóstico Administrativo	81
14.- Proceso Administrativo	92
15.- Capacidad de Cambio	98
III. EL HOMBRE COMO COMPLEJO DE NECESIDADES	104
16.- Conducta humana	112
17.- Reforzamiento y Tipos de Conducta	113

18.- Marco Conceptual de Actitudes	118
19.- Comunicación	135
20.- La importancia del Ser Humano	152
21.- Actitudes frente al trabajo	162
IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	171
22.- Bibliografía	178

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

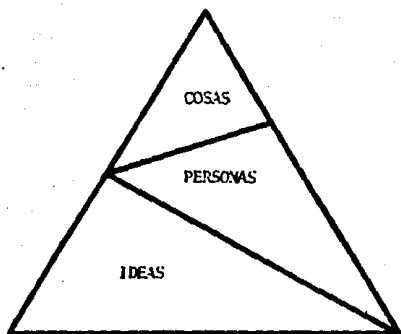
La importancia de la presente tésis, LA IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA, radica en la destacada actuación que siempre ha tenido el recurso humano en las empresas.

Las empresas trabajan para el hombre y a su vez el hombre trabaja también para las empresas. Lo anterior no siempre es comprendido cabalmente, es por eso que se hace necesario que mediante una participación activa se consiga entender como el trabajo es una característica propia del hombre y no ajeno a su naturaleza; como el avance tecnológico ha creado una dependencia en la que el hombre requiere de sus semejantes para desempeñar su trabajo actuando en grupos. ''

Para ello es necesario descubrir como el hombre es un complejo de necesidades genéticas adquiridas y como estas responden a estímulos la unicidad del ser humano y como está conformando por los campos del pensar el hacer, el sentir, su escala de valores, y como el trabajo es el principal satisfactor de las necesidades del ser humano en un medio de aceptación social y que hacer para desarrollarlo como actividad humana gratificante que es; una necesidad vital y mental que evita el estado vegetativo analizando y cuestionando las actitudes que rigen el trabajo de las personas.

LA EMPRESA

" EMPRESA "



RECURSOS EMPRESARIALES

L A E M P R E S A

Para alcanzar cualquier objetivo, resultado o producto se requiere' de una serie de recursos que deben ser inter-relacionados a través' de una acción aglutinante.

El conjunto de estos recursos y su inter-relación para alcanzar un' objetivo es lo que se conoce como sistema.

Para efectos de una empresa los recursos son el personal, los materiales, la maquinaria y el equipo, el capital y la información y lo que crea la interacción es la gerencia.

El gerente decide sobre la forma de trabajar las políticas que en--marcan las actividades, los controles que ayudan a conocer los re--sultados y es quien coordina el sistema.

Cada uno de los elementos pueden tener objetivos particulares, aunque supeditados a los que todos los demás y requiere de una estructura que una las partes del sistema en forma coherente, permitiendo el desarrollo del objetivo común.

El objetivo común se logra por el esfuerzo realizado individualmente pero en forma armoniosa, mediante la función de la dirección '' (Gerencia Alta) representada por los propietarios los cuales esperan que su organización alcance resultados relacionados con retorno a la inversión, rendimiento por acción, participación en el mercado el impacto ante la comunidad.

La coordinación (Gerencia Media); que está representada por el grupo de personas que concentran el poder de mando y que de acuerdo '' con sus características y habilidades personales y profesionales in fluye en la satisfacción de las demandas que se manifiestan como ne cesidades primordiales de la organización.

Esta influencia incide directamente sobre la pintura organizacio --
nal, toma de decisiones, relaciones interpersonales, trabajo en e--
quipo, manejo de conflictos.

Y la operación que se compone por el personal que llabora en la orga
nización la cual representa el entrenamiento intenso experto y la '
consecuente especialización basado en una estructura de funciones a
través de la determinación de actividades para alcanzar las metas '
de una empresa.

En el caso del sistema empresa la estructura se compone de subsiste
mas que tradicionalmente han sido las áreas funcionales de produc--
ción, finanzas mercadotecnia y personal; a fin de definir su futuro
deseable es decir determinar el atractivo que se requiere lograr y '
fijar los medios que se emplearon para alcanzarlo.

Se requiere información para tener la base sobre lo que se estructu
raron los planes que encaminaron a la empresa hacia el futuro en ''
forma razonable. Dentro de nuestra actividad ocupa un lugar muy es-
pecial a lo que llamamos empresa. Ya sea industrial, comercial, o '
de servicio, la cual podemos identificar como un núcleo socioeconó-
mico, la cual tiene como finalidad el lograr satisfacer una necesi-
dad de esfuerzo voluntades y recursos, lo cual no representa un en-
te aislado, nace, se desarrolla, crece y permanece dentro de un en-
torno socioeconómico que lo influye y el que lo influye también la '
empresa.

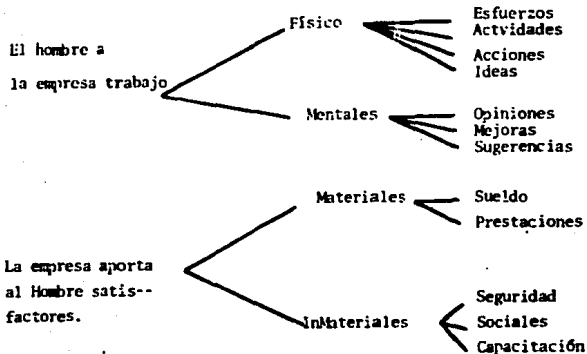
En términos generales no se puede concebir un administrador que no '
tenga un objetivo. Nuestro objetivo es administrarla es decir tener
la capacidad para conocer y dominar los elementos que la componen.

Nada parecería más sencillo o más obvio que determinar el carácter' de la actividad de una empresa. Una planta siderúrgica produce acero, una compañía de seguros protege de los riesgos, un banco presta dinero.

En realidad, la pregunta ¿Qué es una empresa? siempre es difícil y' la respuesta acertada generalmente no es obvia, ni cosa que se le ' parezca. La respuesta a la pregunta ¿ Qué es unestra empresa ? ' ' constituye la principal responsabilidad de la alta dirección; ya ' ' que es, la que puede garantizar que esta pregunta reciba la aten -- ción que merece y que la respuesta tenga sentido y permita a la em -- presa delinear su curso y fijar sus objetivos.

La visión y la comprensión comunes y la unidad de dirección y es -- fuerzo de toda la organización requieren de conocimiento de lo que' la empresa es y lo que debería ser.

" HOMBRE - EMPRESA "



LA EMPRESA Y SUS

RECURSOS

LA EMPRESA Y SUS RECURSOS

No nos queda la menor duda de que la dirección seguir para mejorar' el estado de las cosas en los diferentes roles de vida y particu--- larmente en el caso que nos ocupa ese sentido de esfuerzo comparti- do y responsabilidad común.

Cada vez con más fuerza se pretende ofrecer un modelo mágico el ' ' cual encaje en toda organización.

(Qué es aquello capaz de mover el estado actual de la organización' hasta el nuevo estado participativo)

Lógicamente sus recursos:

Para ello buscaremos ante todo que recursos son los que la componen o integran la empresa.

El objetivo esencial de la empresa es la creatividad traducida en ' innovaciones rentables como base de la creación de riquezas. Tan ' solo teniendo en cuenta este importante punto nos convenceremos de' que la empresa debe constantemente aprovechar oportunidades y no re solver problemas.

Entendemos por creatividad, en síntesis, la capacidad de la empresa para crear el cambio.

Esta empresa-sistema hay que concebirla a partir de dos subsistemas componentes fundamentales e indispensables para que pueda existir ' y funcionar a saber a) Capital b) Hombre.

a) Capital: No es posible crear, construir y poner en marcha una em presa sin contar con un capital permanentemente que apalanque los ' activos fijos tangibles y una parte del activo circulante variable'

según la empresa. El capital permanente está integrado en buena parte por el patrimonio o fondos propios suscritos y desembolsados por los accionistas o por el empresario individual. Una empresa no puede existir sin capital tanto en la economía capitalista como en la socialista o comunista.

b) Hombres: Tampoco puede crearse, construirse y ponerse en marcha una empresa sin nombre que constituye, por definición, un grupo social característico que, como todo sistema social, debe organizarse y dinamizarse por medio de la buena gestión.

Los hombres constituyen lo que podríamos llamar el "capital neuronas de la empresa.

Si la empresa es un sistema compuesto necesaria y fundamentalmente de hombres y capital se puede opinar que no tiene una expresión jurídica actualizada. En efecto; la actual escritura pública legalizando ante el notario unos estatutos sociales, de acuerdo con la ley no constituye una empresa sino una sociedad, o sea una promesa de empresa, Una empresa "infecunda".

La fecundidad de la sociedad para transformarla en empresa tiene lugar, solamente, al integrar el subsistema estructural representando por el capital-dinero con el subsistema activo representando por los hombres.

Estos componentes al servicio de la empresa, que no servidores del capital, están regulados jurídicamente, no por la misma ley de sociedades sino por contratos de trabajo de acuerdo con la legislación.

Todos, capital, hombres de gestión y hombres de trabajo profesional deben de aceptar que intentar mantener por la fuerza sus exclusivas

Es un esfuerzo estéril condenando al fracaso.

Puede afirmarse que la empresa debe ser un sistema rentable, debe ganar dinero lo que constituye una obligación social de la empresa y no un pecado como muchos creen, por confundir el beneficio del capital con el beneficio de la empresa.

la rentabilidad es una plusvalía, llamada valor añadido, lograda por la buena gestión conjunta de hombres y capitales sirviendo al mercado como expresión de la parte de la sociedad civilizada a la que la empresa vende sus productos o presta sus servicios.

El beneficio del capital-dinero no viene expresado por la palabra "lucro" sino que el beneficio es, en realidad, un coste de oportunidad.

Desde este punto de vista, invertir un capital es renunciar a la actualidad o placer de disfrutar ahora de un bien económico contra la esperanza de recuperarlo, corriendo el riesgo de perderlo. La rentabilidad de la inversión es el costo, el precio de esta renuncia, a nivel empresa puede expresarse también como la diferencia entre la cifra de ventas (output) y la suma de inputs principalmente compuesto de primeras materias, materiales indirectos, servicios externos y subcontratas.

Rentabilidad social: Titularemos así a la rentabilidad a veces difícilmente expresable en términos económicos, pero siempre expresable en términos paramétricos correspondiente a la necesaria gestión que la empresa debe llevar en relación a sus temas componentes de su entorno externo.

Enriquecimiento de los hombres mediante su formación. Entendemos

por "enriquecimiento" no al económico debido a la creación de riqueza económica sino al enriquecimiento en formación de los hombres en la empresa y en cualquier sistema tanto público como privado.

Si los hombres están al servicio de la sociedad civilizada a través del sistema en que se hallen insertos, deben estar, constantemente' a la altura de su buen servicio. Para ello y por el hecho de estar inmersos en el fenómeno del cambio, el valor del hombre para la empresa debe mejorarse y mantenerse constantemente.

CLASIFICACION DE LA

EMPRESA

CLASIFICACION DE LA EMPRESA

1.- Por las personas que lo integran

a) Auténticamente Artesanas.

Aquellas en las que el trabajador labora con instrumentos de su propiedad y sin utilizar recursos ajenos en forma importante.

b) Familiares

Los miembros más o menos directos trabajan en conjunto con instrumentos cuya propiedad no está claramente definida de cada uno de ellos.

c) Producción y consumo

Le caracteriza porque el capital es aportado en partes iguales por los propios trabajadores, quienes deben recurrir parte de las utilidades o beneficios en partes iguales.

2.- Por su finalidad

a) Privadas

Busca la obtención de un beneficio económico, mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general y social

b) Públicas

Tiene como finalidad satisfacer una necesidad de carácter general y social.

3.- Por su magnitud

a) Pequeña empresa

La característica a este respecto consiste en que el dueño o gerente conoce o puede conocer a todos sus trabajadores, está en la posibilidad de identificarlos, los trata con frecuencia y tan cerca que podría calificar su actuación y resolver sus problemas.

b) Mediana Empresa

Es la más difícil de definir, ya que suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que la pequeña y grande empresa.

Si está bien administrada suele tener más rápidamente su magnitud.

Siente la necesidad de hacer cambios no meramente cuantitativos es decir, que van apareciendo funciones distintas que antes no habían sido necesarias.

En términos generales en este tipo de empresa se combinan los problemas de los extremos de magnitud con mucha frecuencia sin poder aprovechar en cambio sus ventajas.

c) Gran Empresa

Por lo contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos que tienen que tomar las decisiones fundamentales fijar políticas etc; puedan conocer a la mayoría de su personal, están posibilitados de tratar de resolver sus problemas, probablemente no tienen oportunidad de conocer sus nombres.

Es obvio que en este tipo de empresas se engendran problemas sumamente diversos.

CICLO DE VIDA DE

LA EMPRESA

CARACTERISTICAS POR ETAPAS

NACIMIENTO	Confusión; funciones, reproches; <u>re</u> cursos insuficientes; grandes <u>expec</u> tativas; confianza en el futuro.
INFANCIA	Exceso de actividad; muchas oportu- nidades de crecimiento; entra mucho dinero pero sale más; el dueño es ' la empresa; crecimiento acelerado.
ADOLESCENCIA	No existen políticas, el fundador ' se separa de la empresa; confusión' organizacional; se plantean las ne- cesidades de estructura.
EDAD ADULTA	Plenitud operativa en todas las á-- reas.
ARISTOCRACIA	Todo es formal, no se aceptan pri-- sas ni presiones, hay que mantener' el equilibrio.
INICIOS BUROCRATICOS	Primer decadencia; todo es muy for- mal; no se puede hablar de que las' cosas andan mal, se tiene esperanza que las cosas más adelante mejora-- rán.

BUROCRACIA FORMAL

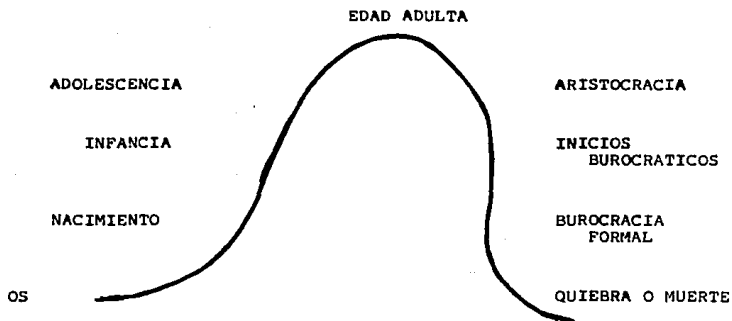
Segunda gran caída; la última oportunidad antes del fracaso total; lo que importa es la forma; el cómo y no los objetivos; es en donde los trámites o procedimientos se convierten en meta a lograr.

QUIEBRA

Retiro total, banca rota.

Es importante hacer notar que el paso de una etapa a otra siempre es crítico.

"CICLO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS"



En la vida de las etapas las estrategias a aplicar son diferentes.

La dirección por sistemas = F. Pozo Navarro

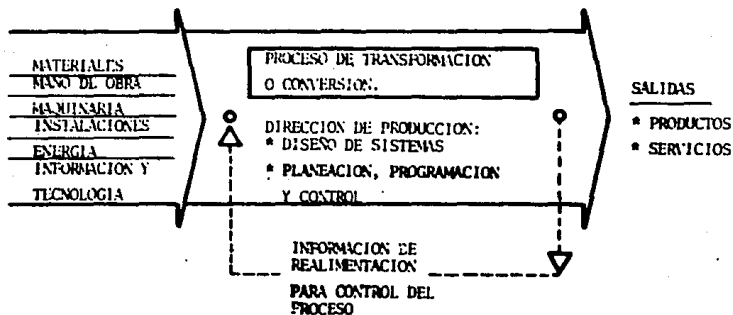
Página 17 Edit. Limusa

AREAS FUNCIONALES DE

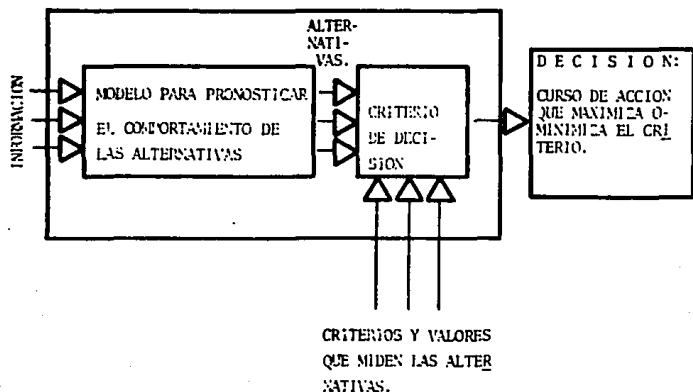
LA EMPRESA

PRODUCCION

LA FUNCION DE LA PRODUCCION



PLANEA CI O N



- a) INFORMACION
- b) ALTERNATIVAS
- c) DECISION
- d) SEGUIMIENTO

ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

La administración de la producción es una serie de procesos mentales y actos por los cuales se intenta fabricar productos definidos o prestar servicios de manera, volumen y tiempo definidos al mejor precio y mínimo costo.

Durante la edad media se trabajaba a través de reglas empíricas, sentido común y experiencias personales sin embargo con el transcurso del tiempo los productos tenían que fabricarse en grandes cantidades, previendo la necesidad de una mentalidad específica y sistemática, de aquí la importancia de estudiar sus principios de la administración científica.

Principios de la Administración Científica

• Federik Winslow Taylor

Recomendó que se hiciera un estudio de tiempo y movimiento para cada puesto a fin de obtener una suma definida y razonable para cada operación, así como la fijación de responsabilidades para una mejor coordinación de sus funciones.

• Henry Lawrencen Gantt.

Desarrolló un sistema de gráficas para mostrar el avance en cuentas programadas, la operación en las máquinas, actuación de los obreros, cargas de trabajo, etc.

La ciencia de la administración ha crecido en tamaño, en alcance, en censo; lo importante es identificar las herramientas que existen en nuestra organización y las cuales tenemos que utilizar y aprovechar al máximo.

De aquí la importancia de determinar las variables a considerar en la administración de producción.

- Cantidad
- Calidad
- Tiempo
- Costo

FORMAS DE PRODUCIR

- | | |
|-------------|---|
| Por proceso | <ul style="list-style-type: none">• Se manejan muchos productos diferentes• Se elaboran volúmenes medio-alto de producción• Exige control y seguimiento• Costo de instalación no es tan elevado• Costo de producción medio |
| Por línea | <ul style="list-style-type: none">• Se manejan tres o cuatro productos diferentes• Volúmenes de producción muy elevados• Rígida ante cualquier cambio• Exige control y seguimiento• Costo de instalación es alto• Costo de producción bajo |
| Punto Fijo | <ul style="list-style-type: none">• Es la más flexible de todos• Se elaboran muy bajos volúmenes de producción• Exige control y seguimiento medio-bajo• Costo de producción muy alto |

La empresa en sí es un sistema por sí misma compuesta a su vez de subsistemas; entre los que encontramos el sistema productivo representado por:

- Entrada
- Proceso
- Salida

Sistema Productivo

1.- Insumos Humanos

Nos enfrentamos a graves problemas por la falta de obreros calificados y los cuales afectan grandemente a la productividad por diversas razones.

- Obreros no aptos para su función
- Falta de interés y actitud hacia el trabajo
- Relación inadecuada de personal

Los antidotos más eficaces contra los tres aspectos mencionados son:

- Promover la capacitación técnica interna y externa
- Motivar al trabajador en forma intensiva y constante
- Planear la rotación interna para lograr un grado de especialización aceptable con una capacidad de flexibilidad adecuada
- Mantener un buen clima de trabajo y relaciones con el sindicato de la empresa

2.- Insumo Materiales

El aspecto más importante debe estar relacionado con la calidad de los productos que adquirimos y que integran un catálogo

de materias primas básicas.

No basta con obtener un producto con el mejor precio, condiciones de funcionamiento y servicio dejando como último término la calidad.

3.- Insumos Tecnológicos

Sus responsabilidades básicas son:

- Investigación y desarrollo de nuevas técnicas de fabricación
- Desarrollo de nuevos productos
- Mantenimiento de las especificaciones de producción
- Control de laboratorio de pruebas

4.- Insumos Mecanizados

- Adaptación; para efectuar las diferentes clases de operación
- Rendimiento y flexibilidad; el rendimiento es el lenguaje de la fábrica el volumen que se desea fabricar en un lapso de tiempo definido.

La flexibilidad es la capacidad de ajuste a diferentes tamaños o variedades de trabajo

- Precisión de trabajo; a través del obrero calificado y la durabilidad de la máquina
- Sencillez de construcción; implica la compactibilidad, practicabilidad y maniobrabilidad, cualidades que siempre hablan a favor de la máquina
- Confiabilidad de la operación se refiere a las características de diseño que facilitan los movimientos del operario y le ahorran esfuerzos innecesarios.

- Facilidades de mantenimiento y reparación; lograr que toda máquina sea atendida, mantenida y reparada a través de programas de previsión y no siempre de corrección
- " Bajos costos de instalación y posibilidad de traslado; la práctica aconseja que una máquina pueda instalarse sin necesidad de cimentación o conexiones especiales.
- Seguridad; no hay máquinas construidas contra todo riesgo, un accidente afecta directamente a la producción, reduciendo se al ritmo normal de producción de las demás operaciones.
- Buena apariencia, espacio, peso y altura; es de suma importancia para la mejor corriente o flujo del proceso.
- Precio razonable e inversión; aún cuando se cuente con fondos limitados es necesario hacer de la máquina un aparato industrial efectivo logrando costos que ayuden a mejorar el rendimiento así como producir artículos de buena calidad.

5.- Almacenaje

Es indispensable la elaboración de estudios a fin de recomendar el manejo idóneo y que esté al alcance de la empresa con el objetivo de cuidar:

- Normas por mal manejo
- Deterioro
- Envejecimiento

6.- Supervisión y control en la planta

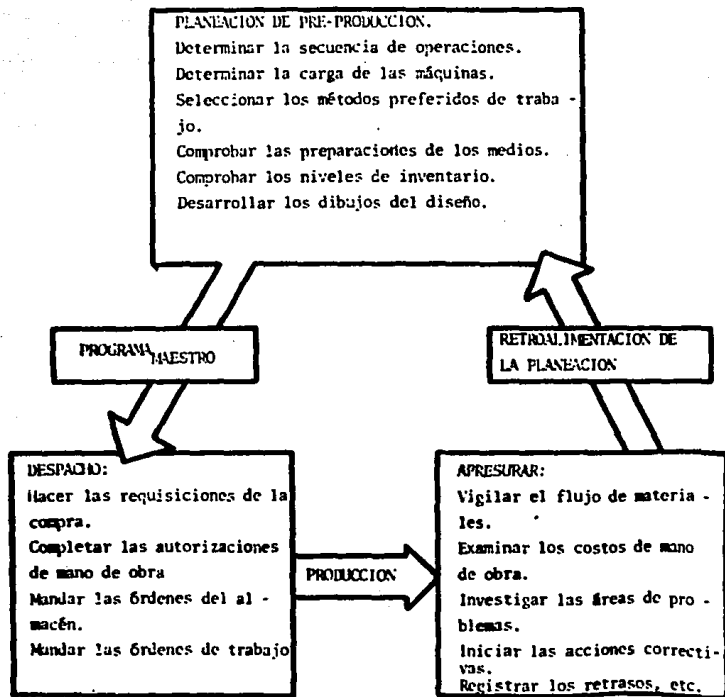
La esencia de la administración de producción es la óptima supervisión y el conocimiento claro de los hechos que muestren el progreso alcanzado de las condiciones que prevalecen en ca-

da etapa; de las actividades esto se logra a través de las ' ' cualidades fundamentales que deben reunir un supervisor y que son las siguientes:

- Aptitud directiva
- Sentido común y de los valores
- Organización y coordinación
- Equidad
- Habilidad para enseñar
- Capacidad para guiar, interpretar y comunicar a los trabajadores las políticas y prácticas.

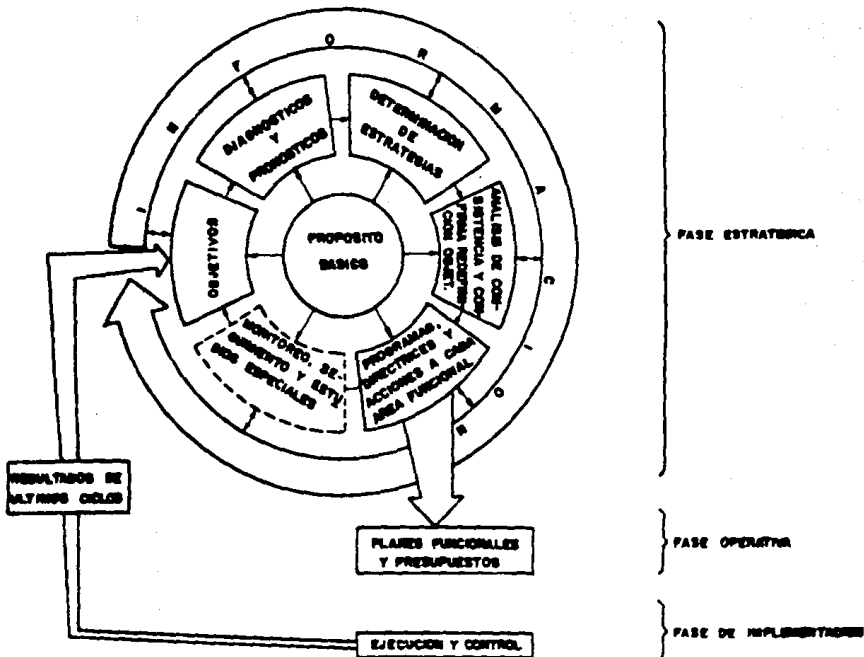
" CICLO DE APROVECHAMIENTO DE "

" LA EMPRESA "



FINANZAS

E. SISTEMA DE PLANEACION



MISION. Propósito fundamental de una organización. Filosofía , refleja valores de los grupos que se relacionan con la organización. Aspectos socioeconómicos macro. No se alcanzan (Propósitos básicos)

OBJETIVOS. Expresión que define en términos más concretos la misión. La generalidad se hace concreta y es entendible. Un fin a alcanzar. Se diferencian objetivos a corto y largo plazo deben ser apropiados medibles en el tiempo, factibles, aceptables, flexibles, motivadores, entendibles, definidos, en forma participatoria, relacionados y consistentes con la comisión.

Los objetivos son los fines hacia donde se dirige la actividad (Para departamentos o secciones en un área y se pueden tener sub-objetivos)

ESTRATEGIAS. Son la adquisición, uso y preparación de recursos para proyectos específicos. Programa general de acción y de uso de recursos implicándose un énfasis para alcanzar los objetivos, adoptar cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar los objetivos. Un conjunto coherente de decisiones que establecen la dirección de una organización y gobierna el uso de sus recursos en busca de sus objetivos. En un sentido más limitado, decisiones que cubren un aspecto de la organización, tales como:

Estrategia de mercadotecnia, financiera, de investigación.

TACTICA. Ejecución de la estrategia a nivel operacional

POLITICA. Un método o forma de acción seleccionada de varias alternativas y en función de condiciones dadas que guían las

desiciones presente y futuras, una desición que puede usarse ' más de una vez, siempre que una cierta condición se presente ' expresión general o entendimientos que guían o canalizan el ' ' pensamiento y acción en las desiciones que se hacen.

PROCEDIMIENTO. Establecen un método para el manejo de activida des futuras, guías de acción más que de pensamiento, detallan' la forma como una cierta actividad ejecutada.

REGLAS. Curso de acciones requeridas que se escogen de varias' alternativas, una regla requiere que una acción específica y ' definida se tome o no con respecto a una situación.

PROGRAMAS. Un grupo de actividades o proyectos que soportan un objetivo como un complejo de meras políticas, procedimientos,' reglas, asignación de tareas, pasos a tomarse, recursos a em-- plearse, y otros elementos necesarios para llevar a cabo un ' ' curso de acción dado son generalmente soportados por presupues tos de inversión y de operación.

PRESUPUESTOS. Expresión de resultados esperados, descrita en ' términos numéricos, es el instrumento fundamental de planea -- ción.

AREA (UNIDAD) ESTRATEGIA DE NEGOCIO (AEN) (UEN). Cualquier com binación de productos, servicios y mercados, que con los recur sos necesarios, podrían operar como un negocio independiente.'

META. Algo a alcanzar mediante un esfuerço, es medible.

PLANEACION. El análisis previo a la decisión y el conjunto de' decisiones que guían el trabajo futuro, un método de experimen tar con futuros alternativos antes de comprometer recursos con

un nivel de riesgo inherente; una forma ordenada de pensar y de prepararse para el futuro.

PLAN. Un conjunto de decisiones que:

Dirigen la acción sobre propósitos, fines y la asignación de recursos entre varias actividades (planeación estratégica).
Guián los preparativos para el cambio de lo que la organización es hacia lo que desea ser (planeación del desarrollo).
Programan acciones y resultados deseados para cada AEN (planeación operativa).

FASE OPERATIVA. Utilidad esperada en relación con el capital y el riesgo.

Capacidad de la empresa para operar con sus miembros y recursos.

Estructura financiera en razón a las ventas y su estrategia de compras, cobranzas, endeudamiento, determinación del nivel de ingresos, costos, gastos y utilidades.

Información oportuna.

Cumplimiento de obligaciones en función de ventas, utilidades e inversiones.

Nivel adecuado de dinero disponible

Nivel de inventarios

FASE DE IMPLEMENTOS Y DECISION. Definir los recursos económicos. Asignación de recursos en función a los planes y programas de las empresas. Consolidación de recursos.

VENTAJAS DE LA PLANEACION. Proporciona una imagen de lo que será la empresa

Mantiene un curso de acción

Permite tomar decisiones alternas

Evalúa el factor humano clave

Facilita los financiamientos futuros

Guía a los directores a mejorar y desarrollar técnicas en todos los campos

Evalúa el futuro de la empresa

PLANEACION PRESUPUESTAL. Un presupuesto es un plan, es decir un plan expresado en términos cuantitativos, ya sea:

Monetarios

Unidades

Número de trabajadores

Unidades de tiempo

SE UTILIZA PARA.

a) Planear, los pasos a seguir para la consecución de objetivos.

b) Coordinar, las actividades a realizar.

c) Controlar, a través de la comparación con parámetros.

A través de tres tipos de presupuestos que componen el sistema presupuestal.

a) Presupuesto Operativo; el cual muestra las operaciones para el período siguiente

b) Presupuesto de caja; muestra los usos y fuentes de efectivo

c) Presupuesto de capital; muestra los cambios planeados en activo fijo.

EVALUACION. Su finalidad es analizar las acciones propuestas a la luz de un conjunto de criterios, verificando la buena viabilidad de estas acciones y comparando los resultados del pro-

yecto.

a) PROBLEMAS:

Análisis del mercado/productos

Planeación técnica inadecuada.

Análisis del mercado / materia prima

b) ELEMENTOS:

Mercado.

Demanda.

Consumo.

Oferta.

Precio.

Elasticidad.

Comercialización.

ESTUDIO TECNICO.-

Grupo básico.

Grupos de elementos complementarios.

ESTUDIO FINANCIERO.-

Formas de financiamiento.

Capacidad de endeudamiento.

RENTABILIDAD.-

Costo beneficio

Costo de oportunidad

Costo por interés

Impuestos

Ahorros netos de un producto

Balanza de pagos

METODOS DE EVALUACION.-

Tradicionales

Período de recuperación

Rendimiento

Flujo de efectivo descontado

Valor actual neto

Indice de rententabilidad

Tasa interna de rendimiento

PRESUPUESTO BASE CERO.-

Naturaleza: Enfoque ordenado y estructurado que implica una ' ' toma de decisiones desde los más altos niveles hasta los más ' bajos.

Concepto: Procedimiento que detalla minuciosamente los gas-- tos y clasifica las alternativas según su importancia y priori dad

Aplicación: Como método cuyo fin es mantener los gastos en fun ción de los objetivos esperados.

Como técnica para planear y presupuestar sin ningu na base.

Como sistema justificación de cada actividad en ' ' términos del beneficio proporcionado.

P. B. C.

**NOS PERMITE EVALUAR CADA
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

ANTE :

COSTO-BENEFICIO

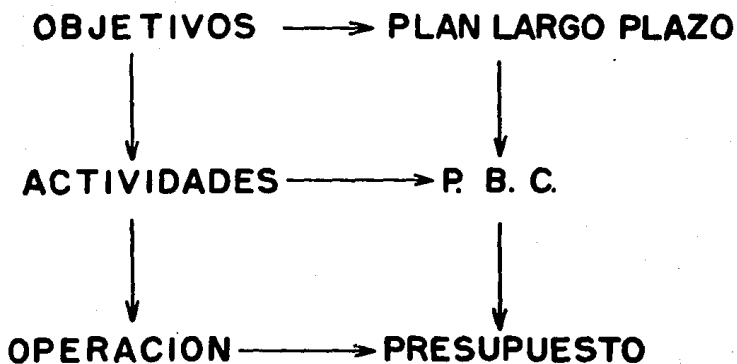
DISPONIBILIDADES

OBJETIVOS GENERALES

PROCESO BASE CERO

P. B. C.





VENTAJAS

- 1 CONTROL DE GASTOS
- 2 ENFATIZA ANALISIS OPERACIONAL
- 3 GENERA ALTERNATIVAS
- 4 SISTEMATIZA DECISIONES
- 5 CONJUNTA PLANEACION Y PRESUPUESTO
- 6 INTEGRA EQUIPOS TRABAJO
- 7 ELIMINA REDUNDANCIAS
- 8 SEGUIMIENTO POR PAQUETES
- 9 INVOLUCRA GERENCIA
- 10 ESTIMULA CREATIVIDAD
- 11 RECURSOS PARA ACTIVIDADES PRIORITARIAS

PRODUCTIVIDAD FINANCIERA

Buen número de empresarios aceptan el concepto de rentabilidad como la tasa de rendimiento sobre el capital invertido, sin embargo el camino más fácil ha sido ligar los diversos segmentos de la información financiera de la manera en que se presenten en el estado contable, midiendo las utilidades en términos de dinero neto reportado como un porcentaje de volumen de ventas o como una tasa de rendimiento sobre los activos totales o sobre la porción de recursos propios de capital total.

Aún cuando la medida del rendimiento sobre el capital invertido no puede determinarse a partir del reporte financiero típico y es, por tanto, una herramienta difícil de desarrollar, se usa como el indicador clave de la rentabilidad y el poder generador de ganancias económicas por una razón muy significativa.

"Es la única medida financiera de que se dispone, que puede describirse como una medida total que no omite nada en la valuación financiera de los resultados".

Por lo tanto su significado total tanto de utilidades como de capital invertido debe explorarse con algún detalle antes de que la medición pueda definirse u operarse de manera útil.

CAPITAL INVERTIDO

Se refiere al capital total utilizado, e incluye todo el capital utilizado en el negocio independientemente de su fuente.

Los métodos que se utilizan para determinar el capital total invertido son:

- a) Tomar los activos totales según se indican en el balance general y restar de ellos la suma de toda deuda que no causa intereses.
- b) Consiste en sumar todos los elementos de deuda que causan interés y todos los elementos de capital propio.

CAPITAL ADECUADO.

Se refiere al carácter de la deuda y no su fecha de vencimiento lo que lo identifica como parte del capital total de la compañía.

La inclusión del valor del costo de adquisición de un activo distorcionará seriamente la medición de las utilidades.

RECURSOS PROPIOS.

La otra fuente de capital son los recursos propios en el negocio, el cual se reconoce en el balance general como capital contable el cual representa los fondos netos originales recibidos a la expedición de las acciones ya sean comunes o preferentes.

Sin embargo el capital contable tiene que ver con muchas cuentas independientes mostradas separadamente en el estado financiero, cuentas que no se identifican fácilmente y que requieren un conocimiento íntimo de la nomenclatura contable.

En términos generales podemos afirmar que los recursos propios dan la base sobre la que puede medirse la capacidad de endeudamiento de una empresa y la extensión hasta la cual se ha utilizado dicha capacidad así como para determinar el cambio proba-

ble en el riesgo total, y por tanto la necesidad de un nivel''
diferente de utilidades.

UTILIDADES Y PRODUCTIVIDAD.

FINANCIAMIENTO; Las grandes interrogantes que el director de--
be resolver son:

- Cuál es mi concepto de utilidades?
- Cuánto debe ganar mi negocio?
- Cuál es el nivel adecuado?
- Cuál es mi concepto de productividad?

ACEPCIONES DE PRODUCTIVIDAD.

- Productividad es obtener un mayor rendimiento con un mínimo'
de esfuerzo.
- Productividad es la capacidad de una empresa para generar u-
tilidades.

ACEPCION DE RENDIMIENTO

- Producto o utilidad que da una cosa

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION

Utilidades del período

Capital contable

$$\frac{10'000.000.}{42'000.000} = 24 \% \text{ ó } \text{¢} .24$$

RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSION REAL

Utilidad real + Intereses pagados

Capital total utilizado a un riesgo

común

UTILIDAD REAL

Utilidad contable + Reclasificaciones = Utilidad real
Después de impuestos Contables

DETERMINACION DE INTERESES PAGADOS

CAPITAL TOTAL UTILIZADO A UN RIESGO COMUN

Capital total = Activos totales - Deudas sin intereses

Capital propio = Capital social + Utilidades + Reservas + Utilidades retenidas + Otros superávits

RAZONES FINANCIERAS BASICAS PARA ESTUDIAR LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

- | | |
|--|---|
| 1) $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$ | 2) $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$ |
| 3) $\frac{\text{Utilidad real+intereses pagados}}{\text{Capital total utilizado a un riesgo común}}$ | 4) $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$ |
| 5) $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo fijo}}$ | 6) $\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de trabajadores}}$ |
| 7) $\frac{\text{Dividendos decretados}}{\text{Utilidad neta}}$ | |

RECURSOS HUMANOS

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Puesto que una organización debe ser operada por y a través '' de personas, el grado hasta el cual se encuentre en posibilidad de alcanzar sus objetivos dependerá de que tan efectivamente '' sea su personal en forma individual y colectivamente.

La ejecución eficiente sin embargo, no ocurre automáticamente, sino que por el contrario es el resultado de una buena administración de recursos humanos.

El objetivo principal de la efectividad de recursos humanos puede ser expresado como la consecución de un elemento de cálculo sobre la incertidumbre externa e interna a fin de identificar y asegurar los patrones de las actividades y desempeño de las fuerzas de trabajo las cuales son las más propicias para alcanzar las metas, dicho enfoque implica un movimiento de operaciones incrementativas a un proceso adaptativo.

Las organizaciones se basan en una estructura en donde existen diferentes niveles jerárquicos en donde cada persona tiene una función específica, todo esto forma un esquema individualista, lo cual implica que se le da más importancia ahora al ser humano como tal ya que se ha visto que tiene capacidad para elegir su autorrealización.

De aquí la importancia de conjugar dos factores importantes lo cual llamamos productividad y satisfacción personal.

Si los hombres están al servicio de la sociedad civilizada a ''

través del sistema en que se hallan insertos, deben estar, ' ' constantemente, a la altura de su buen servicio.

Para ello y por el hecho de estar inmerso en el fenómeno de ' cambio, el valor del hombre para la empresa debe mejorarse y ' mantenerse constantemente.

Necesitamos urgentemente hombres formados, hombres que quie-- ran comprometerse y que pongan su capital humano al servicio ' de los fines de la empresa y no únicamente al servicio de sus ambiciones personales.

Sólo así lograremos que la empresa sea un equipo jerárquica-- mente integrado de hombres creativos, responsables, comprome-- tidos y motivados hacia el logro de objetivos planificados y hacia la formación humana.

El único camino para lograr participantes efecaces es su for-- mación.

Para tal efecto creo importante establecer un criterio de de-- sarrollo y evaluación organizacional que se ha convertido en ' un medio eficaz y económico de que dispone la alta dirección ' para apoyar y fomentar la imaginación, desarrollar el sentido de responsabilidad e intensificar y sobre todo reconocer las ' habilidades del personal, su actividad mental para encontrar ' solución a sus problemas y los resultados específicos sobre ' los que incide su responsabilidad.

CRITERIO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Descripción del puesto.

Es la lista de los resultados finales esperados del puesto cuando es desempeñado de manera eficiente, así como la serie de conocimientos y la clase de pensamiento requerido por el empleado para lograr los resultados finales esperados.

2. Evaluación de los puestos.

El sistema de evaluación parte del principio de que todos los puestos existen porque tienen que tener resultados de diversa índole dentro de la organización.

FACTORES DE EVALUACION

a) Habilidades

Es el conjunto de conocimientos, experiencias y habilidades requeridas para desempeñar en forma adecuada el puesto independientemente de como se haya adquirido.

El factor de habilidades comprende a su vez 3 subfactores:

Habilidades específicas o especializadas

Que se refiere a la amplitud y profundidad de conocimientos y experiencias, uso de procedimientos, prácticas, métodos, sistemas, etc.

Habilidades interpersonales

Habilidad requerida por el puesto para establecer relaciones interpersonales, tales como comprender, motivar y desarrollar personal.

Habilidades gerenciales

Habilidades de planeación, organización y control, delegación, integración de funciones y áreas.

b) Solución de problemas

Es la actividad mental requerida por el puesto para identificar y encontrar solución a problemas propios del puesto. Se refiere al proceso del pensamiento que el puesto exige para identificar, analizar, comprender y/o evaluar las situaciones que se presentan y encontrarles soluciones adecuadas.

El factor de solución de problemas comprende a su vez 2 subfactores:

Marco o ambiente de referencia

Comprende los apoyos que se tienen para la búsqueda de soluciones.

El marco de referencia estará más o menos definido, en la medida en que se cuente con normas, procedimientos, métodos, etc.

Complejidad del proceso

Se refiere a las características y los problemas a solucionar en el puesto en cuanto al proceso mental necesario para obtener su solución.

c) Responsabilidad por resultados

Se refiere al efecto que tiene el puesto sobre los resultados totales de la organización.

El factor de responsabilidad por resultados comprende a su vez 3 subfactores:

Libertad para actuar

Se refiere a la toma de decisiones; energía, tenacidad y empuje hacia objetivos.

En la medida en que la actuación de un puesto está limitada por normas, procedimientos, programas, presupuestos, etc; la libertad para actuar del puesto, será más o menos amplia

Tipo de impacto

Mide el grado en que se comparte la responsabilidad con otros.

El tipo de impacto se clasifica a su vez en :

PRIMARIO: El puesto responde por sí mismo del logro de algún resultado final de la empresa.

DIRECTOS

COMPARTIDO: El puesto responde conjunta y directamente con otros (no superiores ni subordinados) dentro o fuera de su unidad orgánica, del logro de algún resultado final de la empresa.

CONTRIBUTORIO: El puesto existe para proporcionar servicios, interpretación, consulta o asesoría que usan otros para lograr algún resultado final de la empresa.

INDIRECTOS

REMOTO: El puesto existe para dar servicios de información, registro o circunstanciales.

Magnitud de resultados

Se refiere al volumen general de los resultados específicos sobre los que incide el puesto principalmente.

Magnitud económica sobre la que se ejerce la responsabilidad.

3.- Análisis

La descripción del puesto es el resultado final del '' proceso del análisis que contiene los resultados finales esperados del puesto cuando es desempeñado de manera eficiente, así como la serie de conocimientos y la clase de pensamiento requerido para lograr '' los resultados finales.

Principios de la descripción del puesto

- 1.- Descripción del puesto no de la empresa.
- 2.- Reflejo de lo que es, no de lo que será ni de lo que debería de ser.
- 3.- Sólo vale el aquí y el ahora.
- 4.- Debe ser útil al que ocupa el puesto centrándolo en su actividad principal.

Usos de la descripción del puesto

- 1.- Evaluación. Las descripciones se usan como fuente de datos para la evaluación de los puestos en términos de su contribución en el logro de las metas de la organización.
- 2.- Desempeño. La descripción del puesto explica a los empleados el papel que su puesto juega en la operación de las compañías y la actuación que se espera de él en el desempeño de su puesto.

Se puede usar también para evaluar el desempeño del empleado en un periodo de tiempo.

- 3.- Organización. La descripción de puestos se utiliza también para hacer análisis de organización.
- 4.- Capacitación. La descripción del puesto ayuda también a la elaboración de programas de capacitación para que el empleado posea los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño del puesto.
- 5.- Selección del personal. En base a los requerimientos del puesto.
- 6.- Inducción del personal. Para que el personal de nuevo ingreso se ubique en los requerimientos del puesto y en lo que se espera de él.

El proceso racional de administración de personal es un conjunto de herramientas, para lograr que se hagan las cosas, para manejar la información productivamente de modo que se resuelven problemas y se tomen decisiones exitosas.

Los resultados pueden y deben ser tangibles, cuantificables, sensibles, y verificables.

Con la misma seguridad con que se instala una compleja maquinaria dentro de una planta, así debe instalarse el proceso racional dentro del sistema de relaciones, papeles y responsabilidades que hacen de la organización lo que es.

Una cosa está clara, si un sistema no llega alguna vez al punto en que se aborden y resuelvan preocupaciones organizacionales, la inversión sólo habrá redituado una fracción de su potencial.

El perfeccionamiento de las aptitudes y actitudes del personal es un objetivo valioso que debe estar acorde con el mayor beneficio posible.

Además las organizaciones deben proporcionar un marco de apoyo dentro del cual pueda florecer el uso coordinado de instrumentos de dirección que permitan:

- Centrar la relación Jefe-Colaborador sobre bases acordadas, objetivas y explícitas, en torno a lo que se espera de éste
- Promover hábitos de dirección y control de colaboradores mediante la continuidad en el diálogo sobre resultados.
- Favorecer la actuación en función de objetivos.

- Orientar el perfeccionamiento y desarrollo de las personas' en sus puestos.
- Proporcionar bases para la planificación de recursos huma--nos.
- Facilitar juicios en relación a la organización.
- Favorecer un estilo de dirección común a través de la orga--nización.

La instalación adecuada de dicho proceso hará posible que la ' organización se aproxime más a eso que todo directivo pensó ' ' que podría llegar a ser pero que rara vez se da; una entidad ' ' verdaderamente eficiente y dinámica.

CAPACIDAD DIRECTIVA

Este enfoque no se basa en lo que son los buenos ejecutivos, sino más bien en lo que hacen.

La habilidad implica una capacidad que puede desarrollarse, no necesariamente innata, y que se manifiesta en el rendimiento, no sencillamente en el potencial.

Así que el criterio fundamental de la administración efectiva descanza en tres habilidades básicas que son:

Habilidades ejecutivas

Otro factor común en el hombre es su falta de capacidad directiva.

Se han analizado varias corrientes para lograr una descripción exacta del ejecutivo ideal entre los cuales están:

Corriente corricular: Está basada en que los mejores ejecutivos eran aquellos que obtentaban mayor número de títulos y grados académicos.

Corriente de características: Sostenía la tesis de que los ejecutivos con éxito eran aquellos que reunían una serie de requisitos de presencia y personalidad.

Corriente de experiencias: El éxito depende de la experiencia de los ejecutivos.

Corriente de habilidades: Técnica, humanística y conceptual.

De dichas corrientes la que logró más éxito en el desarrollo de las organizaciones fue la corriente de Katz.

1.- Habilidades Técnicas: Las cuales implican el entendimien-

to y aprovechamiento de un tipo específico de actividad particularmente aquella que se refiere a métodos, procesos, procedimientos o técnicas.

Comprende el conocimiento especializado y la capacidad analítica para cumplir con la mecánica de la tarea específica.

En términos generales es la capacidad de poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en nuestra vida académica y profesional.

2.- Habilidad humanística: La cual consiste en la capacidad del ejecutivo para funcionar de manera efectiva como miembro de un grupo.

En la sensibilidad natural y continua que debe regir la conducta diaria del individuo, la empatía para entender a los demás.

3.- Habilidad conceptual: La capacidad de ver a la empresa como un todo, es el reconocimiento de como las diferentes funciones de la organización dependen unas de otras.

Es la capacidad de tener presente el objetivo esencial de la empresa y contemplar el todo de la organización.

**IMPORTANCIA DE LAS HABILIDADES EN FUNCION DEL NIVEL
JERARQUICO**

- | | <u>GERENCIA</u> | <u>ALTA</u> |
|---|-----------------|-------------|
| - | HABILIDAD | CONCEPTUAL |
| - | HABILIDAD | HUMANISTICA |
| - | HABILIDAD | TECNICA |

- | | <u>GERENCIA</u> | <u>MEDIA</u> |
|---|-----------------|--------------|
| - | HABILIDAD | HUMANISTICA |
| - | HABILIDAD | TECNICA |
| - | HABILIDAD | CONCEPTUAL |

- | | <u>OPERACION</u> | |
|---|------------------|-------------|
| - | HABILIDAD | TECNICA |
| - | HABILIDAD | HUMANISTICA |
| - | HABILIDAD | CONCEPTUAL |

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Quizá no exista área más importante de actividad humana que el administrar como parte esencial de toda cooperación organizada.

El conocimiento de los principios y técnicas básicas de la administración puede tener un impacto tremendo sobre su práctica, aclarándola y mejorándola; es por ello que la aplicación del conocimiento administrativo promoverá sin lugar a dudas el progreso humano.

Cuando los principios técnicos administrativos pueden ser desarrollados, probados y aplicados la eficacia administrativa necesariamente mejorará.

En muy extensas investigaciones se ha tratado de justificar que lo ocasiona el fracaso de las empresas se deriva de una mala planeación estructuras deficientes de organización de problemas de integración humana, inadecuados controles, carencia de objetivos precisos, inadaptabilidad de la empresa para hacer frente a los cambios y en fin, un sin número de justificaciones que han orillado a las empresas al fracaso.

Un estudio de este problema realizado en años recientes por economistas especializados, ha demostrado que el allegarse capital o tecnología no conduce al desarrollo; el factor limitado en casi todos los casos ha sido la carencia de la calidad y vigor del hombre como elemento esencial de decisión; por tanto la conclusión a la que se ha llegado en el campo de los negocios y en los países más avanzados en materia de gerencia a nivel mundial es la falta de capacidad administrativa.

Es por ello que en el grado en que el director incrementó su capacidad administrativa podrá asegurar el éxito en su organización; y ciertamente no podrá ignorar el enfoque sistemático como un complejo de elementos interactivantes que afectan su desarrollo.

El decir que los sistemas no son nuevos, no quiere decir que el pensamiento de los sistemas modernos y los nuevos enfoques de sistemas no hayan sido valiosos.

La ventaja de enfocar cualquier área de estudio o cualquier problema como un sistema consiste en observar las variables y limitaciones críticas y su interrelación, lo cual obliga a estar constantemente conscientes de que un solo elemento no debe ser tratado sin la consideración de sus consecuencias en relación a otros.

Importancia de la administración

Casi resulta innecesario destacar la importancia de la administración en la vida de una organización. La administración es su fuerza fundamental, la que le da vida.

Es la responsable del éxito o del fracaso de una empresa.

Sin la administración se vuelven inútiles todos los elementos que integran una organización.

Definiciones

La administración es un proceso sistemático que consiste en el desarrollo de actividades de planeación, organización, integración, dirección y control, efectuadas para lograr los objetivos de una organización a través de un adecuado manejo de

los recursos existentes.

"Es la ciencia social que se persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" ¹

"Es el proceso por medio del cual el hombre trata de dar orden, dirección, control a las diversas instituciones de la sociedad para lograr determinados objetivos, incluyendo en esto el bien común" ²

"La administración como cualquier profesión, trata de conseguir prácticas" ³

- 1.- José Antonio Fernández Arena. El Proceso Administrativo
- 2.- Joaquín Gómez Morfin. Apuntes Diversos
- 3.- Douglas Mc Gregor. El lado humano de las empresas.

Planeación y Organización de Empresas

Gomez Ceja Guillermo

Edit. Diseño y Composición Litográfica, S.A.

Tema.- Organizaciones Sociales, p.p. 123-145
Segunda Parte, Capítulo V

Antecedentes generales de la administración

- Etapas: Empírica o práctica.- Desde las sociedades primitivas.
- Científica.- A partir de los principios administrativos de Henry Fayol.

Etapa empírica o práctica

- Asociaciones primitivas. Organización para la caza, pesca y sobrevivencia en general
- Grupos con ritos religiosos. Defensa y lucha
- Código Hammurabi (200 A. de C.) Aparición de comerciantes, precios, mercancías; planteamiento de principios de organización social
- Confucio. Administración general
- Pirámides de Egipto. Administración efectiva, división del trabajo, jerarquías.
- Platón y "La República". Apoptación de otro tipo de principios de organización social.
- Centurias romanas. Principios de organización militar social
- Ejército prusiano. Tipos de organización.
- Napoleón. Especialización de cuerpos de aprovisionamiento
- Iglesia católica. Ejemplo más antiguo de organización efectiva
- Revolución industrial, siglo XVIII (1760). Inicio de la relación hombre - empresa.
- Perronet (1760), Francia, estudios escritos sobre administración

- Charles Babbage (1792 - 1891), Inglaterra, Escribe sobre la economía de la maquinaria y las manufacturas.
- "Los Cameralistas" (1750), Austria. Estudios sobre la administración
- Industria desarrollada en Nueva Inglaterra, E.U. (1880).
- American Society of Mechanical Engineering, E.U. (1886).

Etapa Científica

- 1903 - 1921. Período de investigación
- 1921 - 1945. Dos guerras mundiales, Consolidación de administración.
- 1946 - 1970. Mecanización de la administración. Integración y desarrollo.

- 1) La capacidad para fijar objetivos y transmitirlos
- 2) Análisis factorial
- 3) Dominio del proceso administrativo
- 4) Capacidad de cambio

Elementos que analizaremos más detalladamente ya que estamos conscientes de que la dirección a seguir para mejorar el estado de las cosas en una institución organizada es el sentido de esfuerzo compartido y responsabilidad común a través de una gerencia objetiva, creativa, sensata, dinámica, decidida y comprometida con la sociedad.

Del enfoque científico de la administración.

- 1970. Estudio mente-reacciones-comportamiento-conducta individual y de grupos.

- 1980. Desarrollo organizacional, enfoques sistemáticos y cibernéticos. Desarrollo de la informática.

Principios Administrativos

Henry Fayol enlistó catorce principios administrativos:

- 1o. División del trabajo. Es el principio de la especialización expresado por los economistas como necesario para lograr la eficiencia en la utilización de la mano de obra que él aplica tanto al trabajo administrativo como al técnico.
- 2o. Autoridad y responsabilidad. Las encuentra relacionadas: la última como corolario de la primera y suscitándose u originándose en ella. Concebida como una combinación de la que ejerce uno personalmente, la autoridad está compuesta de inteligencia, experiencia, valor moral y servicios.
- 3o. Disciplina. Fayol declaró que la disciplina debe ser aplicada por jefes competentes en todos los niveles, que lleguen a acuerdos claros y razonables y ejerzan juiciosamente las sanciones.
- 4o. Unidad de mando. Este principio establece que un subordinado recibirá órdenes de un solo superior
- 5o. Unidad de dirección. Es el principio mediante el cual cada grupo de trabajo tiene un mismo objetivo, una sola cabeza y un mismo plan.
- 6o. Subordinación del interés personal al general. En toda organización, los objetivos personales deben ajustarse a "

los objetivos de la misma.

- 7o. Remuneración al personal. La remuneración y los métodos ' de pago, dice Fayol, deberán ser los mejores, para que así ofrezcan la máxima satisfacción a empleados y empleados.
- 8o. Centralización. Sin llamarle específicamente "Centralización de autoridad" Fayol habla acerca de la extensión en ' que debe encontrarse o dispersarse la autoridad en la empresa, para que ésta de su mejor rendimiento.
- 9o. Línea de autoridad. Fayol pensó en ella como una escala ' en cadena de superiores" desde el máximo hasta el más bajo puesto. Indica que si bien es un error que un subordinado se aparte en forma innecesaria de la línea de autoridad, también lo es el conservarla cuando seguirla sea perjudicial.
- 10o. Orden. Dos principios se plantean aquí: uno de orden material y otro de orden social. Las personas y las cosas ' no deben sustraerse al proverbio: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- 11o. Equidad. Este principio es necesario para atraerse la devoción y lealtad del personal, por medio de una combinación de gentilezas y ejercicio de la justicia en el trato de la dirección para con los subordinados.
- 12o. Estabilidad del personal. Encuentra en la inestabilidad ' del personal la causa y efecto de una mala administración además puntualiza peligros y costos de una rotación inne-

saría de personal .

- 13o. Iniciativa. Fayol la concibe como la exposición y ejecución de un plan; exhorta a los Directivos a "sacrificar ' su vanidad personal" para que permitan a sus subordinados ejercitar su iniciativa.
- 14o. Espíritu de grupo. "La unión hace la fuerza". Este principio es una extensión del que plantea la unidad de mando.' Hace ver la necesidad o o conveniencia del trabajo de grupo y la importancia de establecer comunicaciones adecuadas para lograrlo.

Las principales tesis de administración que existen hasta la ' fecha han llegado a precisar los cuatro elementos fundamentales que componen la capacidad administrativa y que son:

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Administrar es lograr el máximo aprovechamiento de los recursos a través de otras personas.

En la práctica podemos distinguir tres estilos de administración:

- 1) Improvisación de soluciones ante los problemas que se van presentando:

Es claro que los resultados siempre distarán de ser óptimos y de minimizar la utilización de recursos y lógicamente brotarán los conflictos humanos ante la frustración de los colaboradores.

- 2) Predicción y prevención de dificultades:

El director que provee y previene los problemas ya ha caminado un largo trecho sobre su antecesor el improvisador sin embargo, todos sus esfuerzos estarán dedicados a superar los obstáculos que gobierna mercado y trabajador pongan en su camino.

- 3) Administración por objetivos:

La empresa fija los objetivos que desea alcanzar, planea como lograrlos, se organiza para lograrlos actúa y continuamente evalúa las desviaciones del camino trazado, es decir la empresa decide su futuro y opera para lograrlo.

Establecer un objetivo no solo significa inventar una meta y realizarla, propone planear el objetivo, pensar en sus beneficios y, sobre todo, considerar si resulta factible alcanzarlo

y mediante qué recursos.

Es un equilibrio entre fines deseables y medios disponibles. El hecho de que una persona sea capaz de fijar objetivos no hace de ella un director, sin embargo es una cualidad indispensable para convertirse en un buen director.

La excelencia organizacional debiera ser una meta de todo director, alcanzarla requiere imaginación y esfuerzo.

La administración por objetivos es un proceso en la que el subordinado y el supervisor trabajando con una definición clara de las metas comunes y las prioridades de la organización identifica en forma conjunta las áreas principales de responsabilidades en función de los resultados que se esperan y utiliza dichos resultados como guías para evaluar las contribuciones de cada miembro.

La administración por objetivos inicia con la eficiencia de la salida, juzga la calidad de la actividad y gobierna la efectividad de las entradas.

Dicho sistema parte de dos principios filosóficos:

- 1) Mide y evalúa el funcionamiento de una empresa en base a resultados
- 2) Es eminentemente participativo

De aquí la importancia de considerar a la administración por objetivos como un sistema de dirección apoyado en los siguientes procesos:

1) FIJACION DE OBJETIVOS: Se afirma que la comprensión y el éxito de los objetivos descanza en la precisión con que sean especificados y para ello es necesario que respondan a las siguientes presuntas:

- . ¿ Qué ?
- . ¿ Por qué ?
- . ¿ Cómo ?
- . ¿ Cuándo ?
- . ¿ Dónde ?
- . ¿ Quién ?
- . ¿ Cuánto ?

2) PLANEACION DE ESTRATEGIAS: Es necesario que mediante una parilla de objetivos se proporcionen los medios para planear y medir la actuación, es por ello que todo objetivo debe cumplir con las siguientes características:

- . Por escrito
- . Entendible
- . Divisible
- . Medible
- . Realista
- . Constituya un reto

Dirección de Mercadotecnia

Autor: Philip Kotler

Editorial: Diana 1973

Página 77

Capítulo VI

3) EVALUACION DE RESULTADOS: Consiste en crear un sentido de compromiso de tal manera que se cumpla el objetivo en cuanto a:

- . Cantidad
- . Calidad
- . Costo
- . Tiempo
- . Espacio

Y permita evaluar el subordinado en cuanto a los resultados que se obtienen.

TIPOS DE OBJETIVOS

La administración por objetivos es un sistema de aplicación general en cualquier tipo de objetivos los cuales mencionó a continuación:

1.1 Objetivos de dirección

- a) Mantener el rendimiento
- b) Mejorarlo

1.2 Objetivos de mantenimiento

(Son un proceso, requieren apego a las normas)

1.2.1. De rutina: Obligaciones rutinarias que hay que cumplir para mantener el funcionamiento de la organización.

1.2.2. De solución de problemas: Aquellos que se fijan para proveer emergencia o soluciones eventuales y se miden por el grado en que éstas se logren.

1.3 Objetivos de mejoramiento

(Son un proyecto, requieren creatividad e imaginación)

1.3.1. De cambio : Representan objetivos para optimizar los resultados, crecimiento, innovaciones tecnológicas que implican mayor eficiencia.

1.3.2. de desarrollo personal: Metas que pretenden desarrollar capacidades personales que permitan la mejor realización de su actividad.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Ventajas:

- 1) Técnica de dirección en base a evaluación de resultados
- 2) Ayuda a evitar el olvido por exceso de atención en la actividad
- 3) Clasificar los conflictos entre puestos eliminando ambigüedades entre gerentes y subordinados.
- 4) Se asocia con el éxito total de la empresa.
- 5) Se incrementa la eficacia al estar bien definidos los objetivos y los cursos de acción
- 6) Evalúa en función de resultados.

Desventajas;

- 1) Equivocarse en la fijación del propio objetivo
- 2) El no evaluar a los subordinados equivale al fracaso total del sistema

- 3) El no evaluar en forma periódica y constante
- 4) El no lograr que sea parte del estilo de la dirección.

DINAMICA DE OBJETIVOS

Para la aplicación práctica y congruente de la administración por objetivos es necesario establecer la dinámica en el manejo de los mismos, lo cual parte de los siguientes pasos:

1) Preparación de objetivos.

1.1. Por área funcional, contemplando en cada una de ellas los cuatro tipos de objetivos, mantenimiento, cambio, resolución de problemas y desarrollo personal, los cuales deberán realizarse periódicamente.

1.2. Por área específica: cumpliendo con lo especificado en el inciso anterior.

2) Negociación de objetivos.

2.1. El líder deberá obtener la información rápida y precisa para apoyar sus proporciones logrando mediante un programa, objetivos de negociación.

2.2. El subordinado presentará objetivos por áreas de funcionamiento.

2.3. Negociar todos y cada uno de los objetivos por cada área, hasta terminar de común acuerdo con la totalidad de las mismas.

2.4. Justificación y conceptualización de objetivos.

2.5. Análisis de dichos objetivos, detectando aquellos que no coinciden entre jefe y subordinado a través de la siguiente:

- . Especificación del problema
- . Sugerir, proponer y evaluar alternativas
- . Toma de decisiones por parte del subordinado

3) Resultados y evaluación de objetivos

3.1. Señalar el resultado final de cada objetivo y sus características de cantidad, calidad, tiempo y costo

3.2. Determinar fechas de revisión de avance dar seguimiento y lograr el resultado esperado.

4) Objetivos del mes anterior

4.1. La evaluación debe iniciarse con la revisión de los objetivos del mes anterior

4.2. Análisis y resultado de cada objetivo en función de lo que se espera:

- . Objetivo = espera (reconocimiento)
- . Objetivo o resultado espera --(motivar la participación activa por su importancia a nivel conceptual de la organización)
- . Revise su estilo de liderazgo
- . Negocié objetivos más apegados a la capacidad de las personas de acuerdo a su nivel jerárquico en la organización.
- . Despidalo de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.

En términos generales podemos afirmar que un programa positivo para la evaluación de resultados es fomentar la iniciativa, es timular la imaginación, desarrollar el sentido de responsabilidad y un análisis profundo de los razgos personales, es decir:

1.- Capacidad para fijar objetivos

2.- Habilidad para alcanzarlos

Una herramienta importante para satisfacer los objetivos es ' la parrilla de objetivos que consiste en identificar las funciones y las personas que han de cooperar estableciendo así ' el equipo de objetivos.

TIPOS DE OBJETIVOS

MANTENIMIENTO

DE RUTINA

DE SOLUCION DE PROBLEMAS

MEJORAMIENTO

DE CAMBIOS

DE DESARROLLO PERSONAL

DINAMICA DE A. P. O.

PREPARACION DE OBJETIVOS

NEGOCIACION DE OBJETIVOS

RESULTADOS Y EVALUACION DE OBJETIVOS

OBJETIVOS DEL MES ANTERIOR

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

ANALISIS FACTORIAL

OBTENCION DE INFORMACION

- RAPIDA
- PRECISA

↓

DETECCION DE SINTOMAS

↓

DETERMINACION DE CAUSAS

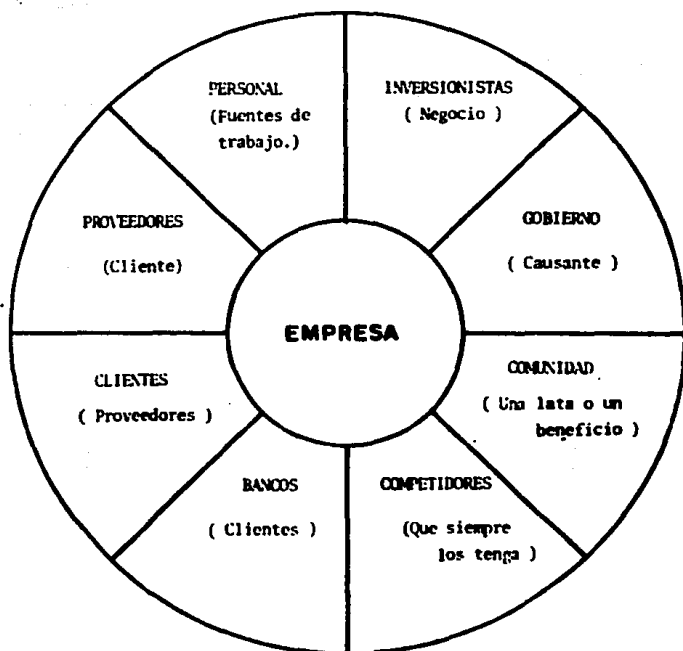
↓

PLAN DE ACCION

↓

OBTENCION DE RESULTADOS

ANALISIS FACTORIAL



ANALISIS FACTORAL

DEFINICION

El cuerpo humano está integrado por un conjunto de órganos, cuyo funcionamiento individual influye en otros, y en general en todo el organismo. También recibe influencias externas que repercuten en su función. Tal es el caso de las bacterias, microbios, virus etc.

La empresa como el cuerpo humano, está formada por órganos funcionales que están representados por áreas o departamentos los cuales tiene asignadas actividades específicas que en su conjunto, tratan de cumplir con el objetivo para el cual fueron creados. Así también sucede con el cuerpo humano, cuando recibe afectaciones externas como las mencionadas anteriormente, requiere de cuidados y medicamentos para su recuperación, de la misma manera la empresa necesita de estudios y análisis ya sea para solventar problemas de funcionamiento o bien para su mejoramiento; uno de estos análisis es el factorial, que su puede definir de la siguiente forma:

El análisis factorial consiste en la distinción y separación de los elementos operativos de una empresa, con la finalidad de conocerlos y determinar cuáles son los factores limitantes y cuáles son los positivos, para hacer desaparecer los primeros a incrementar los segundos. Se ha encaminado a la investigación de las causas que provocan una baja productividad, por lo que su objetivo primordial es aumentar la eficacia opera--

cional en todas las áreas de la empresa.

Esta definición del análisis factorial, su técnica está inspirada en tres métodos que son:

- 1.- Ley del mínimo
- 2.- Investigación de operaciones
- 3.- Principio de las Excepciones

LEY DEL MINIMO

Justus Von Liebig expresa: "Por la deficiencia o ausencia de un elemento necesario aun cuando existan todos los demás, el suelo se considerará estéril si se trata de cultivos para cuya vida sea indispensable dicho elemento".

Esta ley ubicada en las ciencias socio-económicas dice:

"Una función de operación desempeñada poco eficientemente limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa".

INVESTIGACION DE OPERACIONES.

El éxito de una operación depende de la utilización adecuada de los medios disponibles para llevarla a cabo. Es preciso decidir las políticas que la regirán, los planes a seguir y su utilización en general.

A través de su metodología, la investigación de operaciones permite localizar y evaluar cuantitativamente los factores interesados en las operaciones, para determinar en última instancia la efectividad de su funcionamiento.

LEY DEL MINIMO

Justus Von Liebig expresa: "Por la deficiencia o ausencia de un elemento necesario aún cuando existan todos los demás, el suelo se considerará estéril si se trata de cultivos para cuya vida sea indispensable dicho elemento.

Esta ley ubicada en las ciencias socio-económicas dice:

"una función de operación desempeñada poco eficientemente limita el rendimiento y la productividad del conjunto de operaciones de una empresa".

INVESTIGACION DE OPERACIONES

El éxito de una operación depende de la utilización adecuada de los medios disponibles para llevarla a cabo. Es preciso decidir las políticas que regirán los planes a seguir y su utilización en general.

A través de su metodología, la investigación de operaciones permite localizar y evaluar cuantitativamente los factores interesados en las operaciones, para determinar en última instancia la efectividad de su funcionamiento.

PRINCIPIO DE LAS EXCEPCIONES

Este principio señala que toda variación a lo planeado, ya sea positiva o negativa debe ser sometida a investigación. En estas técnicas las utiliza el análisis factorial para descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito, en el cual el resultado final de un esfuerzo depende de una diversidad de pasos opera

tivos, que es preciso interpretar justamejte para poderlos modificar con vistas a un mejoramiento en los resultados.

A modo de conclusión de este apartado, a continuación se enumeran las finalidades que busca cumplir el análisis factorial:

- 1.- Analizar la operación total con el fin de determinar los factores.
- 2.- Definir las funciones de esos factores en relación al resultado esperado de la operación en su conjunto.
- 3.- Determinar el grado de desempeño real y objetivo de esas funciones, para determinar su participación específica y necesaria al esfuerzo total.
- 4.- Investigar qué factor ejerce en condiciones determinadas una influencia decisiva, favorable o adversa en la operación.

FACTORES CONCURRENTES

El funcionamiento adecuado de una empresa está condicionado al grado de cumplimiento de los aspectos que a continuación se describen:

- 1.- Medio ambiente

Que las influencias externas sean favorables para la empresa/

- 2.- Política y Dirección

Que la dirección de la empresa establezca políticas adecuadas y que sus operaciones sean enmarcadas por éstas.

3.- Financiamiento.

A la suficiencia de los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones normales.

4.- Productos y procesos.

Que los artículos que produzca representen tanto un servicio al consumidor un beneficio a la empresa y que los procesos que utilice para su fabricación, sean los más adecuados dentro de los posible.

5.- Contabilidad y estadística.

Establecer registros contables que permitan informar a la empresa de los aspectos financieros y de costos de sus o-
peraciones.

6.- Fuerza de trabajo.

Tener el personal idóneo para el desarrollo eficaz de sus funciones.

7.- Medios de producción.

Dotar a la empresa de los elementos materiales adecuados' para desempeñar su función.

8.- Suministro.

Suministrar a la empresa los materiales y/o servicios ne-
cesarios con la continuidad, calidad y precios convenien-
tes.

9.- Actividad productora.

Efectuar las operaciones de producción en forma eficiente y económica.

10.- Mercado.

Distribuir oportunamente los productos al mercado y que éstos representen un beneficio al consumidor y a la empresa.

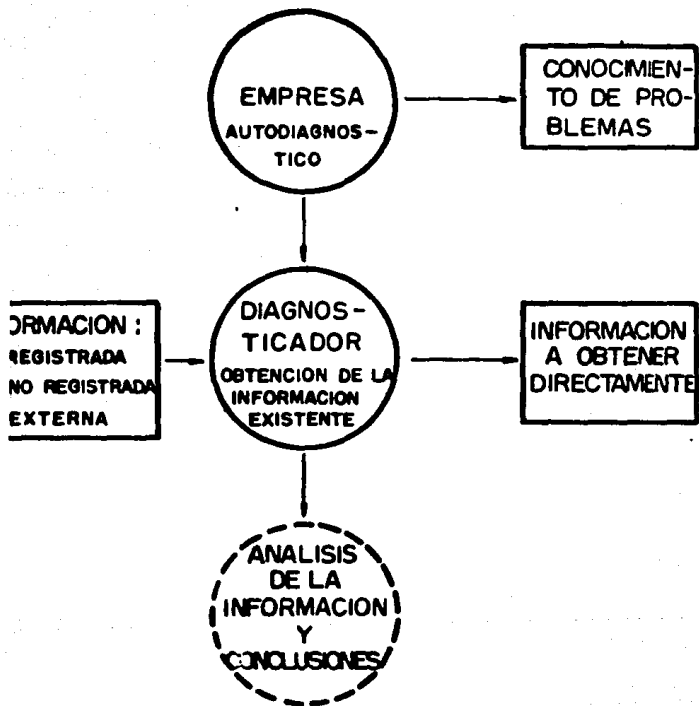
Los diez puntos representan las funciones que la administración de la empresa debe desempeñar para el cumplimiento de sus operaciones.

Ahora bien, la descripción de estas funciones constituye el conjunto de factores integrantes de las operaciones empresariales. Estos factores pueden considerarse como la estructura de las operaciones, donde su funcionalidad está a cargo de las personas que integran la empresa y que a través de su especialidad y el puesto que ocupan, son los responsables de que las funciones operativas se cumplan óptimamente; así por ejemplo, tenemos al gerente de producción a quien debe atribuirse la dirección de las operaciones de producción para que ésta sea realizada en forma eficiente y económica.

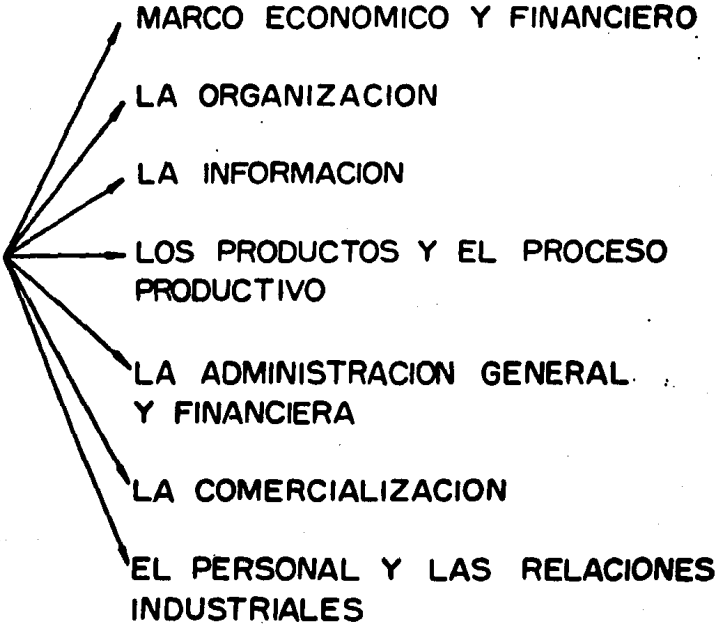
Aquí cabe señalar que las funciones deben ser cumplidas de tal modo que contribuyen a la consecución de los objetivos fijados con anterioridad.

Hasta aquí ya se tienen delimitados cuáles son los factores que integran las operaciones, así como también las funciones que deben desarrollar estos; falta señalar aún cuáles son los elementos y sus componentes para tener integrada la función operacional de la empresa.

Banco de México, Nathan Grabmsky
Análisis Factorial 1979
página 44
====



DIAGNOSTICO INTEGRAL



PROCESO ADMINISTRATIVO

METODOLOGIA

La administración de nuestra empresa es un proceso dinámico en la cual sus etapas o actividades están íntimamente relacionadas y pueden analizarse separadamente, aún cuando en práctica se realizan de manera simultánea.

PLANEACION: ¿Qué va a hacer?

(Objetivos, políticas, programas y presupuestos)

ORGANIZACION:

¿Cómo se dividirá el trabajo?

(Procedimientos, responsabilidades, organigramas, jerarquías)

INTEGRACION:

¿Quién o quiénes y con qué se va hacer?

(Reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, capacitación).

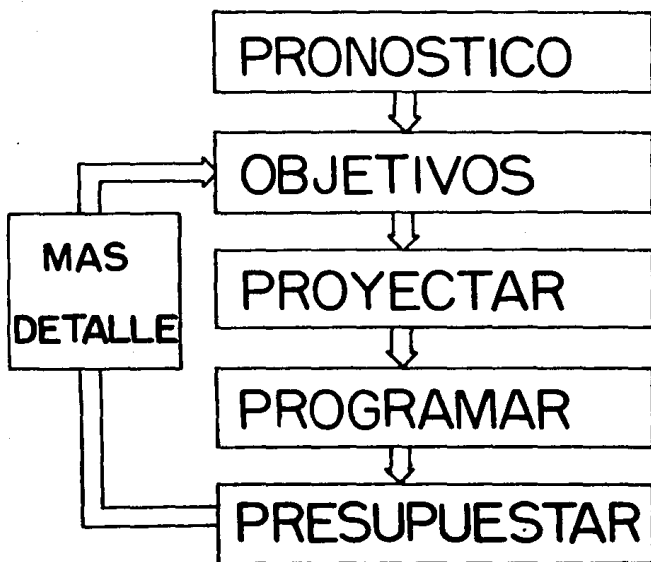
DIRECCION: ¿Cómo se debe hacer?

(Autoridad de mando, comunicación, instrucciones, órdenes, motivación).

CONTROL: ¿Cómo se hizo?

(Evaluación, comparación, determinación de las desviaciones y retroalimentación).

¿QUE ES PLANEAR ?



QUE ES ORGANIZAR E INTEGRAR?

- + ESTRUCTURAR
- + DEFINIR POLITICAS
- + DELEGAR { AUTORIDAD
RESPONSABILIDAD
- + COORDINAR

¿QUE ES DIRIGIR?

- DECIDIR

- MOTIVAR

- COMUNICAR

- ADIESTRAR

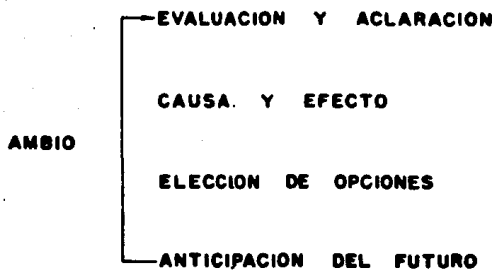
- CONCILIAR

QUE ES CONTROLAR ?

- MEDIR RESULTADOS
- VARIACION vs. OBJETIVOS
- ANALISIS DE CAUSAS
- ALTERNATIVAS
- CORRECCIONES

CAPACIDAD DE CAMBIO

GESTACION DEL CAMBIO



CAPACIDAD DE CAMBIO

Durante años se ha dicho que el ser humano se resiste al cambio. Pero solo se resiste a los que no entiende, a lo que lo provoca, a lo que considera que va en contra sus intereses.

Los seres humanos aceptan los cambios que parecen buenos para ellos o para el mundo en el que viven y por el que se preocupan.

Por sí mismas una idea o expectativa nueva rara vez producirá el cambio. Por otra parte el cambio puede ser muy atractivo si es el producto de una nueva idea o expectativa que parece ir a favor de los intereses empresariales e individuales, si va acompañado por los medios para su realización y sus resultados reciben reconocimiento y aprobación.

Para mejorar una organización debemos plantear nuevas ideas, establecer los medios para que funcionen y proporcionar un beneficio palpable por el esfuerzo realizado.

Ninguna organización puede alcanzar todo su potencial a menos que promueva y cuente con la coordinación de las actividades productivas entre sus miembros.

Cuanto más complejas sean las actividades de la organización, mayores serán sus necesidades de coordinación si desea progresar.

Existen cuatro patrones básicos que se reflejan en cuatro preguntas que formulan los directores para gestar el cambio.

1) ¿ Qué está ocurriendo ?

Refleja el patrón de pensamiento que nos permite ordenar todo aquello que era desorden, ' incertidumbre o confusión.

Nos permite establecer prioridades y decidir cuánto y cómo tomar medidas que tengan sentido y que produzcan resultados.

2) ¿ Por qué ocurrió esto ?

Indica la necesidad de pensar en términos de causa y efecto y es el segundo patrón básico aquel que nos permite pasar de la observación del efecto de un problema a la comprensión de su causa de modo que podamos tomar las medidas apropiadas para corregirlo o reducir sus efectos.

3) ¿ Qué curso de acción deberíamos tomar ?

Implica que debe hacerse una elección nos permite decidir el curso de acción que tenga más posibilidad de alcanzar una meta específica.

4) ¿ Qué nos espera mas adelante ?

Es una perspectiva de futuro, se utiliza cuando intentamos evaluar el problema que podría ocurrir la decisión que podría ser necesaria el mes entrante el año próximo o dentro de cinco años.

No es nueva, no mucho menos la idea de que el trabajo del directivo es algo radicalmente distinto del puro trabajo técnico profesional y que como tal implica desarrollar una serie de actividades, y poseer determinadas capacidades entre las que encontramos la capacidad de cambio que exige aptitudes negociadoras, maniobrabilidad y sensibilidad para captar los indicadores del entorno. Aptitudes que están relacionadas, tanto con una formación sólida, como con experiencia vivida en el campo profesional.

De ser cierto el pronóstico efectuado respecto al reparto futuro de la capacidad y habilidades directivas, se precisan cambios importantes en la mentalidad de los ejecutivos o directivos.

Cambios que parecen configurarse al rededor de los siguientes conceptos:

- Cambio de actitud frente al cambio
De actitud de resistencia y defensa, actitud de investigación y generación del cambio.

- Cambio frente al riesgo

De evitar el riesgo a la aceptación de riesgos conocidos, previo estudio y análisis de sus consecuencias probables.

- Cambio frente a la formación.

De la valoración de la experiencia, a la confianza en nuevos conocimientos.

- Cambio frente a las relaciones sociales

De la confrontación social a la negociación y cooperación máxima.

- Cambio frente al entorno político.

De posiciones rígidas, a una actitud pragmática.

Como individuos, como seres sociales, tenemos aspiraciones genuinas que buscamos alcanzar a través de nuestra acción. En el caso concreto del trabajo se da, por autonomía, un conflicto entre mis propias aspiraciones y las de la organización, la solución viable para la realización personal es la contribución directa e individual hacia el bienestar del todo; expresado en otros términos, gestar el cambio significa metas individuales logradas a través de metas comunes, es el compromiso hacia un esfuerzo compartido y una responsabilidad común.

EL HOMBRE COMO COMPLEJO
DE NECESIDADES

EL HOMBRE COMO COMPLEJO DE NECESIDADES

Necesidades genéticas y creadas

En el pasado como en el presente, el hombre consciente o inconsciente está todo el tiempo satisfaciendo necesidades. El dormir, como el acto más improductivo en apariencia, satisface una necesidad, la de reponer las energías gastadas durante el día; la necesidad, la de reponer las energías gastadas durante el día; la necesidad de alimentarse, la de respirar, también satisfacen necesidades orgánicas. Existen otra clase de necesidades, como la de bañarse, estudiar, caminar, comunicar, desplazarse, que va a satisfacer en alguna forma una carencia; este tipo de necesidades son sociales.

Como podemos ver se presentan dos tipos característicos de necesidades; las propias del organismo humano necesarias para su sobrevivencia conocidas como genéticas, y las que se imponen por la cultura y desarrollo de la sociedad conocidas como creadas o adquiridas.

La vida humana está condicionada por la satisfacción de necesidades. A cada momento y en cada situación tenemos necesidades que habremos de satisfacer. "La vida humana es una serie continua de satisfacción de necesidades". Ejemplos:

P. ¿Por qué estamos todos aquí, en las instalaciones de la empresa?

R. Porque necesitamos ganar dinero, el que conseguimos por medio del trabajo.

P. ¿Para qué necesitamos ganar dinero?

R. Para comprar cosas que necesitamos

P. ¿Cómo qué cosas?

R. Comida, renta, vestido, escuela, médico, muebles etc.

Parece que los humanos somos seres que requerimos a cada instante satisfacer necesidades, y así es efectivamente.

Cuando se ha satisfecho una necesidad surge una nueva y cuando se ha calmado ésta, es substituida por otra de manera que las necesidades surgen constantemente. A medida que la vida transcurre, las necesidades se van presentando en mayor número (hace años existían menos que hoy y en el futuro tendremos mucho más que ahora) .

Sin embargo cabría la pena preguntarnos y racionalizar si ¿A mayor número de necesidades el hombre propicia su felicidad? .

Características de las necesidades

La necesidades son limitadas
en número

Cuantas más satisfacciones se obtienen, mayores se persiguen, convirtiendo al hombre en un ser que vive en ocasiones atormentando, persiguiendo nuevos deseos. "Las necesidades deben satisfacerse para lograr una mayor comodidad sin perder el equilibrio mental.

"LAS COSAS DEBEN SERVIR AL HOMBRE Y NO
CONVERTIRLO EN SU ESCLAVO"

Las necesidades son
limitadas en capa--
cidad

"Las necesidades quedan satisfechas
cuando llegan a un límite, más allá
causan desagrado".

Ejemplo: La sed es una necesidad ''
que se satisface tomando agua, si '
se sigue tomándo más, llegará a pro
ducir desagrado o malestar.

"TODA NECESIDAD CUANDO ES VERDADERA SE APAGA
Y CUANDO TODO VICIO ALIMENTA CON LA
SATISFACCION "

Las necesidades son
cuncurrentes.

"La ley de la substitución consiste
en substituir necesidades que le --
sionan, por otras que benefician o'
causan un bienestar. (Siempre rela-
tivo al punto de vista de la perso-
na).

"La satisfacción de una necesidad '
implica la satisfacción de una o va
rias que la complementan".Ejemplo:'
Un auto requiere herramientas,com--

bustible, refacciones, carreteras,
etc.

"Las necesidades se
convierten en cos--
tumbres"

"Una necesidad que se satisface con-
tinuamente, termina por convertirse
en un hábito". Ejemplo: el baño dia-
rio, el lavarse los dientes, el pe-
narse, el ejercicio, el tabaco etc.

Abraham Maslow construyó una pirámide que describe cinco valo-
res diferentes de satisfacción de necesidades humanas las cua-
les se centran en las siguientes:

- 1) Necesidades fisiológicas. El hombre vive solo para obte
ner pan cuando no lo tiene a'
menos que las circunstancias'
no sean las normales, las ne-
cesidades de amor, reconoci- -
miento, prestigio, están la--
tentes cuando su estómago ha'
estado racionado por algún tiempo

- 2) Necesidades de Seguridad Son necesidades de protección
contra el peligro, las amena-
zas y las privaciones "Igual-
dad de oportunidades"

- 3) Necesidades sociales Necesidad de pertenecer, de a
sociarse de aceptación, de ''

dar y recibir amor y amistad

4.- Necesidades de reconocimiento

Aquellas necesidades que se relacionan con la propia estima, de confianza en si mismo, independencia, realización competencia y conocimiento

5.- Necesidades de auto -
realización

Necesidades de realizar las propias potencialidades como un continuo autodesarrollo por ser creativo.

Reconocemos que el hombre gran parte de las veces se encuentra insatisfecho de sus necesidades, trayendo consecuencias en su comportamiento, esto quiere decir que existen factores que actúan como obstáculos convirtiéndose en irritantes y los cuales se denominan disatisfactores, entre los que encontramos los siguientes:

- 1) Relaciones interpersonales pobres a todos los niveles
- 2) Supervisión técnica inadecuada
- 3) Inadecuadas políticas
- 4) Condiciones inadecuadas de trabajo
- 5) Problemas en la vida personal

Así mismo, existen los llamados satisfactores, tales como:

- 1) El logro
- 2) El reconocimiento

- 3) El trabajo en sí
- 4) La responsabilidad
- 5) La promoción

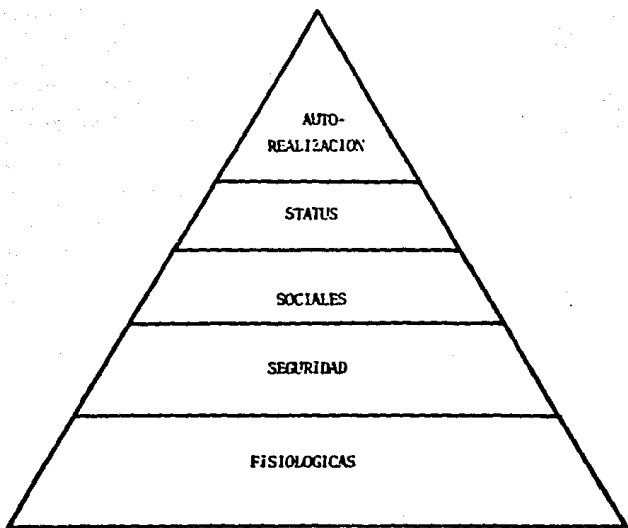
Es bastante posible realizar avances substanciales en la efectividad del hombre, pero sin lugar a duda necesitamos ver el proceso en gran manera como vimos el del desarrollo de la energía atómica, hacia fines constructivos, como un proceso "lento, costoso y algunas veces desanimador, hacia una meta" que a muchos parecerá fuera de la realidad.

Las teorías motivacionales difieren en cuanto a enfoque y simplicidad, ya que están enfocadas a la satisfacción de necesidades y otras al proceso de motivación pero sin lugar a dudas es indispensable considerar al hombre dentro de su estructura dentro del círculo de la motivación el cual visualiza los siguientes conceptos:

- 1) Examinar nuestras potencialidades
- 2) Interesarse realmente en los demás
- 3) Escuchar activamente
- 4) Encontrar la potencialidad de los demás
- 5) Proveer refuerzos positivos
- 6) Involucrarse
- 7) Guiar con el ejemplo
- 8) Asegurarse que habrá recompensa
- 9) Desarrollo de expectativas
- 10) Esperar lo mejor de la gente

TEORIA DE MOTIVACION

A. MASLOW



JERARQUIZACION DE NECESIDADES

CONDUCTA HUMANA

REFORZAMIENTO Y TIPOS DE CONDUCTA

Definición.

Nuestra educación y comportamiento se encuentran determinados por el medio ambiente que nos rodea. Una serie de estímulos ' da lugar a respuestas de nuestro organismo, las cuales nos ayudan a adaptarnos mejor a aquel.

Estímulo.

"Cualquier cambio en el medio que rodea a un organismo y que es suficiente para producir una respuesta"

Por ejemplo, cuando una persona se sobresalta por un ruido ' fuerte, su reacción es la respuesta al sonido que actúa como estímulo.

Conducta.

Ahora bien, nuestro organismo reacciona a los estímulos por ' medio de respuestas, es decir, conductas. Pero, ¿qué es una ' conducta? conducta: es toda reacción de un organismo susceptible de ser observ₂da, oída, contada, medida o cuantificada. ' Es una acción que no se presta a interpretación, evidente en ' sí misma.

Existen dos tipos de conducta: La conducta Refleja y la Con-- ducta Operante.

Conducta Refleja

La conducta refleja o respondiente es innata, es la reacción' invariable, involuntaria del organismo, sin aprendizaje o en-

trenamiento. En este caso un estímulo determinado siempre provocará la misma respuesta. Al ocurrir en éste orden, ambas constituyen un reflejo.

Por ejemplo:

Estímulo	Provoca	Respuesta o conducta refleja.
Luz intensa		Dilatación de la pupila
Golpe en la rodilla		Sacudida de la pierna
Superficie caliente		Retirar la mano
Basurita en el ojo		Guiño o parpadeo
Pisar un clavo		Levantar el pie

Conducta Operante

Otro tipo de comportamiento es la conducta operante. Esta tiene efectos directos sobre el ambiente en que nos movemos. En la conducta refleja la secuencia se presenta: Primero, el estímulo después la respuesta; en cambio, en la conducta operante, el orden es el siguiente: Primero la respuesta y después el estímulo.

La conducta operante, abarca todas aquellas acciones (ejecuciones), cuya frecuencia de ocurrencia se altera (altera o disminuye) por medio del reforzamiento.

El reforzamiento, en este sentido, no es otra cosa que hacer que un estímulo, siga a una conducta emitida.

El reforzador también se llama estímulo reforzante, y es el que provoca un aumento de la frecuencia de aparición de una respuesta o conducta.

Ejemplos:

Conducta o respuesta	Estímulo reforzador
Operación del switch del apagador	Luz encendida
Frenar el automóvil	Evitar una colisión
Encender la televisión	Ver un buen programa
Seguir instrucciones de trabajo	Felicitación del jefe inmediato

CONDUCTAS ADECUADAS E INADECUADAS

La importancia de enfocar la supervisión con base a conductas operantes (que pueden ser modificadas) es fundamental, ya que a través de estas podremos ser más objetivos y efectivos en cuanto a la tarea de orientar y corregir los errores que detectamos en el comportamiento de las personas; así como conocerlas y estimularlas cuando se realicen adecuadamente.

Es obvio que algunas conductas de nuestros subordinados, como llegar a tiempo al turno que les corresponda, son favorables o deseables, ya que facilitan el desarrollo del trabajo. Hay otras conductas, como estropear el equipo, que resultan totalmente favorables e inadecuadas. A las primeras las llamaremos conductas adecuadas y a las segundas inadecuadas.

Por esta razón, antes de continuar, resolvamos los ejercicios' DES-I y DES-II, que se encuentran al final de éste modulo.

REFORZAMIENTO

Precisamente el reforzador es el que permite que la conducta ' se mantenga, por ejemplo, si acciono varias veces el switch y' la luz no enciende, probablemente no lleve a cabo otro intento porque mi conducta no ha sido recompensada.

Reforzamiento Positivo

El reforzamiento positivo consiste en la presentación de estímulos agradables después de emitida la conducta. Por ejemplificar algo, los salarios son reforzadores que mantienen la conducta de trabajar.

El reforzador positivo puede ser "tangible" o "social".

Es tangible cuando el estímulo que sigue a la conducta es algo material, es decir tiene un valor económico:

Conducta	Reforzador positivo tangible.
----------	-------------------------------

Obtener calificaciones de aprobado en la escuela	Un juguete Un dulce
--	------------------------

Es social, cuando la recompensa o el premio carece de un valor económico; su valor es netamente emotivo o estimativo:

Conducta	Reforzador positivo social
----------	----------------------------

Obtener calificaciones de aprobado en la esc.	Palabras de felicitación Un abrazo - Un beso Un diploma
---	---

En nuestra situación particular, resulta más práctica la utilización de los reforzadores positivos de tipo social.

Con base a lo anterior, resolvamos el ejercicio DES-III que se encuentra al final del módulo.

La recompensa de recompensar

Este capítulo tiene una importancia especial, ya que si bien es cierto que si reforzamos una conducta adecuada será muy probable que esta vuelva a presentarse en el futuro; el no reforzar las conductas adecuadas traerá consigo poca motivación e interés por el trabajo.

Hemos sido educados y vivimos en un medio que primordialmente se fija en los errores de las personas, en lo que está mal hecho y no en lo que se hace bien; ya que "esa es su obligación"

Recompensar tiene su recompensa, ya que de esta manera, cada vez que nos acerquemos a un subordinado, este adoptará una actitud positiva "ya que nos fijamos en él por algo que hizo bien" y no porque haya cometido un error.

Si en realidad nos interesa que las personas que están a nuestro cargo trabajen bien, más agusto, con mayor interés y motivación, además de mejorar las relaciones con ellos, es importante fijarnos y reforzar los aciertos que tengan.

Como decíamos al principio, nos interesa tener control del comportamiento del personal en la tienda. Hemos visto como a través de los estímulos que antecedan o sigan a una conducta, es posible lograr esto.

MARCO CONCEPTUAL DE

ACTITUDES

MARCO CONCEPTUAL DE ACTITUDES

Introducción

Desde hace muchos años, principalmente Griegos en un principio después los Romanos y no fue sino hasta finales de siglo pasado y albores de este siglo en que suizos y austriacos como ' ' Jung, Freud, Adler y sus discípulos los que se interesaron en' el estudio integral del pensamiento y comportamiento humano.

Basada en el estudio de los factores que intervienen en la formación del carácter.

Carácter y factores que lo conforman

Entiendese por CARACTER en este trabajo como el conjunto de '' las disposiciones congénitas que forman el esqueleto mental de un hombre en el sentido estrecho, y en el amplio. Estudia la' forma en que el hombre utiliza se carácter y la forma en que ' reacciona sobre él.

Factores

Emotividad, no emotividad todo evento es fuente de emociones y cada una de estas es una conmoción que consiste fundamentalmente, en una pérdida transitoria de la coordinación de las funciones.

Todo ser humano sufre los efectos de sus emociones, pero de '' distinto modo, pues en virtud de las diferencias individuales, unos son muy emotivos y en ellos los efectos son exajerados y' otros son inemotivos, en el emotivo, hay desproporción entre ' .

la magnitud del evento y la de su reacción afectiva, el inemotivo reacciona con lentitud y frialdad.

Entre el emotivo y el inemotivo, la diferencia sólo es el grado; aunque tal hecho es de importancia fundamental, en la conducta de las personas, ya que el inemotivo obra por motivos cerebrales, mientras que el emotivo obra por móviles afectivos.

Actividad

El segundo factor constitutivo es la actividad, cuando un hombre actúa por efecto de una disposición a la acción que proviene de sí mismo. El inactivo actúa a su pesar, arrastrado con trabajo, frecuentemente gruñendo o quejándose; actúa porque "tiene necesidad, miedo o hambre, la inactividad la pereza transitoria de las personas enfermas misma que consiste en un abatimiento intelectual y en la capacidad para el esfuerzo.

La persona activa siente íntimamente la necesidad de modificarlo todo, de imprimir una marca nueva en las cosas que le rodean, en los seres, en ella misma. También se manifiesta en una tendencia asidua a buscar, o a crear las ocasiones para obrar pues la acción le cuesta muy poco esfuerzo porque en su interior se genera un impulso activo.

Persistencia de las impresiones en la conciencia.

Toda emoción produce una experiencia y una reacción, que puede ser observada en la conducta del individuo.

En unas personas, tal reacción es violenta y momentánea como llamarada de papel; mientras que en otras es atemperada pero

de larga duración, como la brasa del rescoldo. Estas dos condiciones de la naturaleza funcional del hombre permite clasificar a las personas en dos grupos:

La Primariedad

Las personas primarias legan su experiencia emocional al instante mismo en que la viven y, cuando ese instante se aleja en el tiempo, con el se escapa para siempre la impresión que le ' estaba vinculada quedando la persona como estaba antes, limpia la mente de su experiencia feliz o dolorosa que acababa de vivir y lista para recibir una nueva impresión.

La Secundariedad

Las personas secundarias por el contrario, no reaccionan ni '' violenta ni inmediatamente a sus impresiones, sino que hacen ' de ellas objetos de meditación. Su tristeza no cesará, sino '' que se nutrirá así misma, y permanecerá latente mucho tiempo,' hasta que gradualmente va perdiendo vigor y llega a desapare-- cer.

De la combinación de estos factores surgen diversos tipos de carácter:

PASIONAL

COLERICO

FLEMATICO

SENTIMENTAL

NERVIOSO

SANGUINEO

APATICO

AMORFO

Los Pasionales

Rasgos que distinguen el carácter pasional:

Su capacidad de realización

TIENE AUTORIDAD

ES INFLEXIBLE

ES IMPACIENTE

MOVILIZA A FONDO SUS FUERZAS INTIMAS

REACCIONA VIGOROSAMENTE CONTRA LOS OBSTACULOS

ES AGRESIVO

TIENE CAPACIDAD PARA LA ACCION INTENSA Y EFICAZ

TIENDE A MOTIVAR A LAS DEMAS PERSONAS CONVIRTIENDOLAS EN MEDIOS DE ACCION

ESTA EN PELIGRO DE INCURRIR EN EXCESOS

SU ACCION ES DECIDIDA

ENCAMINA SU ACCION A UN LEJANO PORVENIR

TIENE SENTIDO PRACTICO

Su capacidad de trabajo

SIENTE LA NECESIDAD DE TRABAJAR
TRABAJA SIEMPRE
DEJA CONCLUIDO TODO LO QUE INICIA
CONCRETA SU MENTE EN UN SOLO FIN
VALORA LOS RESULTADOS QUE VA OBTENIENDO
ES PERSEVERANTE Y TIENE BUENA MEMORIA
SU ACTIVIDAD ES FACTOR DE ACELERACION CONTINUA
TIENE CAPACIDAD PARA LA OBSERVACION
CONCEPCION ES RAPIDA, ES OBJETIVO Y CONCISO

Sus intereses sociales

TIENE IDEA DEL VALOR DEL GRUPO SOCIAL
PUEDE DEDICAR SU VIDA AL SERVICIO DE UN GRUPO
ES INDIFERENTE A LAS ARTES
LE GUSTA LA HISTORIA TIENE SENTIMIENTOS PATRIOTICOS

Su apego al pasado

CONSERVA MUCHO TIEMPO LAS IMPRESIONES
CONSERVA SUS VIEJOS RECUERDOS
LE GUSTA COLECCIONAR

Su gusto por la grandeza

SIENTE LA NECESIDAD DE DEJAR EN LAS COSAS LA HUELLA DE SU PERSONALIDAD

Sus cualidades morales

ES COMPASIVO Y SERVICIAL
ES BONDADOSO CON LOS INFERIORES

ES HONORABLE Y SINCERO
ESTA LIBRE DE VANIDAD Y OSTENTACION

Sus sentimientos religiosos

CUANDO LOS TIENE SON FUERTES Y MUY EMOTIVOS

Este carácter tiene grandes aportaciones ya que por la esencia misma del concepto control se necesita de personas secundarias emprendedoras y concluyentes en sus trabajos y en sus investigaciones. Puede ocupar desde el puesto de inspector hasta el de gerente en cuyo caso es el jefe ideal por todas sus características.

Los coléricos

La movilidad de sus sentimientos

ES IMPULSIVO

ES EXITABLE

FRECUENTEMENTE IMPROVISA

ES CAPAZ DE UNA ACCION IMPROVISADA Y EFICAZ AUNQUE DE ESCASO CONTENIDO

ES ALGO PERSEVERANTE

SUS IMPRESIONES SON DE ESCASA DURACION

LE GUSTA MUCHO LO QUE SIGNIFICA UN CAMBIO VERSATIL

Su afectividad desorbitada

TIENE GRAN VIVACIDAD DE SENTIMIENTOS

SUFRE CAMBIOS AFECTIVOS RAPIDOS

ES VIOLENTO Y SUBJETIVO

ES SUSCEPTIBLE

TIENE UN VIGOROSO SENTIMIENTO DE AUTOAFIRMACION

Su necesidad de acción

LE GUSTA LA ACCION POR LA ACCION MISMA
ES DINAMICO Y AFANOSO
SIEMPRE ESTA OCUPADO
TIENE UNA EXISTENCIA TUMULTOSA
ES DECISIVO
ES INCONSTANTE Y SE REVELA CONTRA LAS COSTUMBRES
SE INTERESA PREFERENTEMENTE POR LOS RESULTADOS INMEDIATOS

Su tendencia a las expresiones desmedidas

TIENE PROPENSION A LA EXAGERACION
ES MUY EXPRESIVO
ES DADO A LA INDISCRECION
MIENTE EN SU AFAN DE EXAGERAR
LE GUSTA MANDAR

Sus necesidades vitales

POSEE UNA VIGOROSA UNIDAD FISICA Y MENTAL
SE INTERESA POR TODO LO MATERIAL
POSEE UNA FUERTE VITALIDAD
ES TRUCULENTO
ES PERSONA DE GRAN APETITO
ESTA SIEMPRE A SUS INSTINTOS
ES SOCIABLE
SE CONTAGIA FACILMENTE DE LAS EMOCIONES DE LOS DEMAS

Su iniciativa

ESTA SIEMPRE DISPUESTO PARA LA ACCION
ES IMPETUOSOS E IMPACIENTE

ES MAS ANIMADOR QUE EMPRENDEDOR
TIENE RAPIDEZ PARA LA CONCEPCION
SE ADAPTA FLEXIBLEMENTE A LAS CIRCUNSTANCIAS
TIENE AVIDEZ POR LA NOVEDAD
TIENE PRESENCIA DE ANIMO
TIENE DISPOSICION POR LA IMPROVISACION
ES OPTIMISTA CONFIA EN EL PORVENIR, CONFIA EN LOS HOMBRES
ES INMUNE A LOS OBSTACULOS PUES LOS ATACA O LOS ELUDE PERO JA--
MAS SE DETIENE

Persistencia

TODOS LOS PROBLEMAS DEL PRESENTE LOS RESUELVE MEDIANTE CALCU--
LOS PRUDENTES
ES POCO RENCOROSO Y QUISQUILLOSO

Sus intereses políticos

ES ACTIVO EN LA POLITICA
SIEMPRE ESTA DISPUESTO PARA CUALQUIER REFORMA POLITICA

Su extraversión

ES MUY CORDIAL
LE INTERESA EL MUNDO EXTERIOR EN DETRIMENTO DE SU MUNDO INFE--
RIOR
ES ANIMOSO
TIENE SENTIDO PRACTICO
TIENE HABILIDAD INVENTIVA E INGENIOSO
TIENE APTITUD PARA LA ORATORIA
TIENE ESPONTANEIDAD

Los flemáticos

Rasgos de carácter flemático

Su actitud

ES CALMADO NUNCA OBRA CON PRECIPITACION

ES FRIO ANTE SITUACIONES QUE EMOCIONAN A OTROS

SU BENEVOLENCIA ES FRIA

SU CORTESIA ES CEREMONIOSA

ES PERSONA MUY DIGNA DE FE

Su impasibilidad

ES APARENTEMENTE INDIFERENTE

ES RESERVADO Y SILENCIOSO

Su ponderación

ES CIRCUNSPECTO

SUS OPINIONES SON INDEPENDIENTES

ES TOLERANTE

ES CONSTANTE EN SUS SIMPATIAS

ES DE ESPIRITU AMPLIO

Su disposición para la acción

PERMANECE SIEMPRE OCUPADO

ES TENAZ

ES PACIENTE

Sus intereses intelectuales

ES EXACTO EN LA OBSERVACION OBJETIVA

ES CONCISO

SUS DECISIONES SON LENTAS PERO FIRMES

Sistematización del pensamiento y de la vida

ES APEGADO A SUS HABITOS
ES PERSONA DE PRINCIPIOS
TRABAJA PARA SU PORVENIR LEJANO
SON CONGRUENTES SUS IDEAS Y SUS ACTOS

Sus virtudes formales

ES OBJETIVO
ES PUNTUAL
ES VALIENTE

Su humor

ES PERSONA DE GRAN ESTABILIDAD EMOCIONAL

Sus intereses

SE INTERESA MAS EN LAS COSAS QUE EN LAS PERSONAS
SE INTERESA POR LOS SISTEMAS ABSTRACTOS

Los sentimentales

Rasgos de carácter sentimental:

Su vulnerabilidad

LE DURAN MUCHO LAS OFENSAS QUE RECIBE
ES SENCIBLE A LAS VARIACIONES METEOROLOGICAS
ESTA ALERTA PARA SU PROTECCION
TODAS SUS IMPRESIONES SON DE MUY LARGA DURACION

La esencia de su emotividad

TIENE EXQUISITA SENSIBILIDAD PARA CIERTAS CLASES DE EVENTOS
MIENTRAS QUE ES SENSIBLE PARA OTROS.

Su interés por la meditación

INTROVERTIDO

ES DISTRAIDO POR CONCENTRACION DE SU MENTE EN UN ASUNTO

GOZA CON LA SUBJETIVIDAD

PERSONALIDAD ESQUIZOIDE (DADA A LA FANTASIA)

Le gusta rumiar su pasado

PREFIERE LA IDEA DE UN EVENTO AL EVENTO MISMO

DA VIDA A SENTIMIENTOS RESTROSPECTIVOS

CONSERVA VIEJOS RECUERDOS

PIENSA SIEMPRE QUE EL PASADO FUE MEJOR

LE GUSTA PENSAR REPETIDA E INUTILMENTE EN UNA COSA

ES ESCRUPULOSO OBSESIVO ES DADO A ACUSARSE A SI MISMO

Su melancolía

SU HUMOR ES MUY VARIABLE

ES QUISQUILLOSO E IRRITABLE

TIENE TENDENCIA AL ASTIO

Sus sentimientos de si mismo

SUS AFIRMACIONES SON CATEGORICAS

Su resignación

SE ESFUERZA PORQUE VENGAN LOS ACONTECIMIENTOS QUE TEME

SE RESIGNA ANTICIPADAMENTE A SITUACIONES QUE PODRIA CONTROLAR
CON SU ACTIVIDAD

Su misantropía (aversión al trato humano)

ES HERMETICO

ES RENCOROSO

ES TIMIDO

Su objetividad

TIENE UN SENTIMIENTO VIGOROSO DE SU INDIVIDUALIDAD
LE DISGUSTA TANTO MANDAR COMO SER MANDADO
SE REVELA CONTRA EL CONFORMISMO SOCIAL
ES INCLINADO A LA REFLEXION
ES TERCO JAMAS RENUNCIA A SUS IDEAS

Su taciturnidad

PRECUEMENTE SU CONDUCTA ES EXTRAVAGANTE
ES VIOLENTO

Su indecisión

LA FALTA DE ANIMO E IMPULSO
DESCONFIA DE SI MISMO Y DEL PORVENIR

Su sentido práctico

TIENE DIFICULTAD PARA ENCONTRAR SOLUCIONES RAPIDAS
SUS REACCIONES SON LENTAS
ES CONFUSO EN EL MANEJO DE SUS COSAS
ES TORPE CARECE DE INTERES POR LAS MAQUINAS

Su misionismo

ES PRUDENTE
LES DISGUSTAN LAS IMPRESIONES NUEVAS
BUSCA SIEMPRE LA SEGURIDAD
LE DISGUSTA TODO CAMBIO, SUS HABITOS SON ARRAIGADOS
LE GUSTA COLECCIONAR

Los nerviosos

Rasgos de carácter nervioso

Es esclavo del instante

INCONSTANTE EN EL TRABAJO

DILIGENTE Y AFANOSO

SE PREOCUPA EXCLUSIVAMENTE POR LOS RESULTADOS INMEDIATOS

SE CONSUELA RAPIDAMENTE

CONSERVA SUS LECTURAS EN RECUERDOS DESORDENADOS

HACE JUICIOS PREMATUROS DESORDENADOS Y SUPERFICIALES

Carencia de espíritu de continuidad

ES VALEIDOSO

SUS PROYECTOS SON SIEMPRE INCONCLUSOS

TIENE TENDENCIA A DESCORAZONARSE

CARECE DE PERSEVERANCIA

ES DADO A APLAZAR CIERTAS ACCIONES

LA PEREZA PARA TODO TRABAJO ASIGNADO ES CARACTERISTICA

Necesidad de emociones

SUBSTITUYE LOS FINES OBJETIVOS POR LOS FINES IMAGINATIVOS

TIENE AVIDEZ POR EMOCIONES NUEVAS

TIENE GUSTO POR LA MODA

TIENE GUSTO POR LAS DIVERSIONES

SIENTE ATRACCION POR EL JUEGO (APUESTAS)

SIENTE ATRACCION POR EL ARTE

Su inestabilidad de sentimientos

ES INESTABLE EMOCIONALMENTE (CICLOTIMICO)

LE GUSTA MARIPOSEAR
ES OPOCIONISTA
SUS SIMPATIAS SON CAMBIANTES

Su incongruencia

SU PENSAMIENTO Y SU VIDA ESTAN EN CONTRADICCION
ES POCO DIGNO DE FE
MIENTE PARA EMBELLECEER LOS HECHOS O LOS EVENTOS QUE REQUIERE
HABLA SOBRE LAS PERSONAS MAS QUE DE LAS COSAS
ES CORTES
ES IRONICO
TIENE TALENTO ORATORIO Y FACILIDAD PARA IMPROVISAR EN PUBLICO

Su sentido práctico

SU CONCEPCION ES RAPIDA
TRABAJA CONTINUAMENTE
ADMINISTRA BIEN SUS BIENES
RESUELVE BIEN SUS PROBLEMAS
BUSCA ANTE TODO SU CONVENIENCIA
TIENE GRAN PRESENCIA DE ANIMO
ES BUEN OBSERVADOR
ES DE CRITERIO INDEPENDIENTE
ES POSITIVO
SE LLEVA BIEN CON LOS DEMAS
SE ADAPTA RAPIDAMENTE A LAS CIRCUNSTANCIAS
ES DETERMINANTE EN TODOS SUS ASUNTOS YA SEAN:

- a) Financieros
- b) Conceptuales
- c) Políticos

Su falta de sistematización

ES REBELDE CONTRA LAS NORMAS

ES ESCEPTICO

DEJA INCONCLUSO LO QUE HA EMPEZADO

LA CIENCIA ES PARA EL CONOCIMIENTO EXPERIMENTAL O INSTRUMENTO DE UTILIDAD

Su vida interior

SU ACTITUD ES NEGATIVA Y CRITICA AL CONSIDERAR LA RELIGION

ES CINICO

Los efectos de su debilidad afectiva

ES TOLERANTE

ES INDIFERENTE

Los sanguíneos

Rasgos de carácter sanguíneo

Extraversión fría

ES CALMADO

ES BENEVOLENTE

ES INCONSTANTE

INCONGRUENCIA ENTRE SUS PALABRAS Y SUS ACTOS

SOLO SE INTERESA POR LOS RESULTADOS INMEDIATOS

Los apáticos

El carácter apático debe situársele en una posición de operación repetitiva, aislada y vigilada en cuanto a la actividad.

Los amorfos

El carácter amorfo definitivamente sólo figura debido a títulos mobiliarios.

Como podrá haberse observado, no hay caracteres buenos ni malos todo depende en que área se desenvuelve el individuo, también dos factores que no consideramos pero que obviamente deben tomarse en cuenta forzosamente son nivel de escolaridad e inteligencia.

COMUNICACION

COMUNICACION

INTRODUCCION

El siglo veinte, en el que nos ha tocado vivir, se ha caracterizado por los grandes descubrimientos y avances, que en los campos científico y tecnológico principalmente, han facilitado la vida humana. Lógicamente todos estos avances han sido creación del hombre.

Los rayos "X", la penicilina, la electricidad, el teléfono, el telégrafo, la televisión, el transporte aéreo, son los descubrimientos que se han desarrollado en nuestro siglo y que hoy en día están a nuestra disposición para hacer nuestra vida más agradable y placentera.

Un renglón muy importante de los descubrimientos mencionados, corresponde a las comunicaciones. La segunda mitad de este siglo veinte se han caracterizado por la erupción de las comunicaciones, y así vemos constantemente por televisión programas que se están llevando a cabo en otros países del mundo, a muchos kilómetros de distancia de donde nosotros estamos; nos enteramos de los acontecimientos de todo el mundo casi en el momento en que suceden; podemos comunicarnos por teléfono o radio con gente que están en las zonas más lejanas en cualquier país, dentro del globo terráqueo y aún más, actualmente es posible mandar seres humanos a la luna y estar en constante comunicación con ellos.

Lo anterior nos hace sentir optimistas en cuanto al progreso de

los medios de comunicación, sin embargo, actualmente, más del 50 % de la problemática general en el mundo, se deriva de problemas de comunicación, es decir falta de entendimiento, entre las personas. ¿A qué podemos atribuir esta falta de comprensión entre la gente? Se debe a varios factores de la naturaleza humana y también, en gran parte a la falta de conocimiento de los hombres para manejar las comunicaciones.

COMUNICACION E INFORMACION

Generalmente estos términos se confunden y muy frecuentemente los estamos utilizando en forma de sinónimos. Sin embargo' podemos afirmar que no son sinónimos, para lo cual acudiremos al diccionario Larousse:

Comunicación: Acción de comunicar. Enlace entre dos puntos ' Correspondencia postal, telefónica y telegráfica.

Información: Acción y efecto de informar. Reseña dada por ' periódico, por la radio o la televisión.

Acción de informar y acción de comunicar, son los datos que ' nos quedan de estas definiciones, datos que complementamos ' con las ideas de David K, Berlo, que nos dice que comunicar ' es transmitir una información a otra persona, y obtener res-- puestas de ella. En cambio informar es proporcionar también' información, de la cual no nace ninguna respuesta.

En otras palabras, comunicación implica intercambio de ideas'

conocimientos, pensamientos, actitudes etc; en cambio la información se puede considerar como tal cuando esas ideas, conocimientos, etc; son dados a alguien y él no dé respuesta a la información recibida.

De lo anterior se desprenden tres puntos fundamentales:

- 1) El objetivo fundamental de la comunicación es afectar, obtener respuesta.
- 2) La información es el contenido de la comunicación, por lo cual, podemos decir que toda la comunicación es información pero no toda la información es comunicación.
- 3) Dependiendo del tipo de comunicación, la respuesta no solamente es verbal o escrita, pues existen un gran número de formas de comunicación entre la gente (Vgr. actitudes, gestos, mímica, mirada, señas etc.)

La palabra comunicación proviene del latín "Comunis" que significa común y que el diccionario enciclopédico UTBHA, define como: "acción y efecto de comunicar o comunicarse"

Trato o correspondencia entre dos o más personas. unión que se establece entre ciertas cosas, tales como mares, pueblos, casas o habitaciones, mediante pasos, crugías, escaleras, vías, canales, cables y otros recursos. Cada uno de estos medios de unión entre dichas cosas. Papel escrito en que se comunica alguna cosa oficialmente. Así tenemos por ejemplo, que el imán "transmite o comunica" su poder al hierro.

Comunicar, según el diccionario Wedstr, significa, "compartir,

dar a otro, o intercambiar pensamientos, opiniones o informes"

Las buenas comunicaciones han sido definidas por la American Society Of Training Directors (ASTD) como intercambio de ideas o información para lograr confianza y entendimiento mutuo o "buenas relaciones humanas.

Berelson, Bernard y Steiner dicen que "comunicación es la transmisión de información, ideas, emociones, habilidades etc. por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras gráficas, etc."

Newman y Summer, definen las comunicaciones como "Unintercambio de hechos, ideas, opiniones o emociones por parte de dos personas".

Charles Wraight dice que "comunicación es el proceso por medio del cual se transmite significados de una persona a otra".

Bellows, las define como "el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes, de tal forma que un miembro de la organización comparte el sentido y el entendimiento con otro".

J. A. C. Brown, dice que puede definirse la comunicación como "la capacidad de un individuo (o grupo) para transmitir sus sentimientos e ideas a otro individuo (o grupo)".

Koontzi O'Donell consideran a las comunicaciones como el traspaso de información de una persona a otra, ya sea que despierte o no confianza, o se transforme en un cambio o intercambio. Pero la información transmitida debe ser comprensible para el que la recibe".

Ortiz Gil, dice que "la comunicación es la transmisión de un mensaje a otra persona, en forma tal que esa persona nos mu-estre que recibió el mensaje reaccionando como esperamos".

Allen, menciona que la comunicación directa es el "trabajo" que realiza un director para crear un ambiente de entendimiento es la "comprensión del significado de algo".

Desde un punto de vista administrativo, se puede considerar que la comunicación es un medio de que se vale la dirección de la empresa, hacia el interior y el exterior de la misma, para satisfacer los objetivos y cumplir así con su cometido.

David K. Berlo nos dice: "Comunicación es el proceso mediante el cual una persona llamada Emisor, transmite conocimientos, habilidades, actitudes, cultura, etc., a otra persona llamada receptor mediante un mensaje y a través de uno o varios canales de comunicación. El proceso se completa cuando se obtiene respuesta.

Elementos de comunicación

De acuerdo con estas ideas, encontramos en toda comunicación tres elementos básicos, a saber: el emisor, el mensaje y el receptor.

Aparentemente puede parecer simple y limitado el concepto de comunicación, pero después extenderemos este concepto a su integral contexto.

E R = ACCION DE COMUNICAR

R E = REACCION DEL RECEPTOR

ELEMENTOS PRIMARIOS DE LA COMUNICACION

El emisor será aquella persona que transmite a la vez de símbolo los convencionales de determinado mensaje al receptor, con lo que habrá cumplido la acción de comunicar. A esta acción, el receptor normalmente sufre una reacción de índole positiva o negativa, de aceptación o rechazo. Así originalmente, todo dependía de la facilidad de palabra, de la personalidad o, dicho de otra forma, de la calidad del estímulo del emisor y de la calidad del emisor propiamente dicho.

Las cosas han cambiado partiendo de las ideas de Berlo, a cerca de los elementos o "ingredientes" que se observan en la comunicación, como se podrá observar en la siguiente figura, misma que contiene un diseño más completo ya que abarca la totalidad de los conceptos mencionados anteriormente, así como otros que pasamos a analizar.

EMISOR	MENSAJE	CANAL	RECEPTOR
Habilidades	Elementos	Vista	Habilidades
Actitudes	Estructura	Oído	Actitudes
Conocimientos	Código	Tacto	Conocimientos
sistema social	Tratamiento	Gusto	Sistema Social
Cultura	Contenido	Olfato	Cultura

MODELO COMPLETO DE LOS ELEMENTOS DEL PROCESO DE LA COMUNICACION

El emisor

El emisor es la fuente de la cual emana todo acto comunicativo y que necesariamente se debe considerar como el primer elemento necesario para efectuar la acción de comunicación.

Este emisor requiere hacer una identificación de la persona o personas que van a recibir el mensaje, requiriendo precisar quién es, cómo piensa, cómo se supone que va a reaccionar, en qué forma recibe los mensajes generalmente, etc., por lo que se puede afirmar que existe la necesidad de pensar en los receptores tal y como son, con sus cualidades y limitaciones, y no como quisiéramos que fueran, o sea "idealizando" su percepción.

El receptor

Se debe presuponer lógicamente la existencia de un receptor. Este segundo elemento necesario en la comunicación es aquella persona que recibe el mensaje, previendo que será quien modifique su conducta en virtud del acto de comunicación del cual es objeto.

El mensaje

Se ha mencionado que un mensaje tiene contenido, tratamiento y código. Estos diferentes aspectos que no tan solo importa tener los elementos necesarios para elaborar el mensaje a transmitir, sino que estos deberán quedar estructurados en forma tal, que se facilite la interpretación con el receptor, para que se tenga un contenido con la suficiente médula, que logre penetración, no tan solo en la razón, sino también en los sentimientos de nuestro receptor.

El tratamiento de nuestros mensajes deberá ser elaborado con la idea de que sea el tratamiento esperado por el receptor facilitando así la interpretación que él proporcione a nuestro

mensaje, ya que en momentos el tratamiento puede ser inadecuado con la simple modificación de una palabra por otra o con el ordenamiento de los elementos del mensaje, logrando como resultados interpretaciones totalmente distintas, un ejemplo: si se toman cuatro caracteres de nuestro idioma: las letras C,A,S, y O, y se ordenan como se han enunciado, tendremos, que nos da ' un significado: CASO. Si se alteran estos mismos elementos iremos teniendo diferentes significados, y por ello, diferentes ' contenidos en el mensaje que tratemos de comunicar con ellas.' Así se estructuran palabras como: CAOS, SOCA, ASCO, OCAS, SACO AL cambiar la estructura de estos elementos ha sido cambiado ' también el significado y el contenido.

Finalmente tenemos la codificación o sea el código que será necesario utilizar, de acuerdo con el canal que hayamos elegido. A pesar de que la secuencia lógica coloca primero el mensaje y después el canal, se hace necesario considerar que en muchas ocasiones, antes de cifrar el mensaje, se debe pensar en el canal o utilizar, ya que existe una íntima interrelación entre ' este y aquel una persona puede hablar diferentes idiomas, y es evidente que para cada idioma tiene un código especial para comunicarse. Esto mismo sucede cuando se habla de arte, de ciencia, de religión, etc. Ya que el emisor posee un código de simbolos que debe dominar ampliamente cuidando que el mismo código esté en poder de su receptor o receptores.

Sobre este particular la diferencia codificación que se hace ' de los mensajes conduce al uso de "dialéctos", ya que en última instancia cada rama del saber recurre al lenguaje dentro ''

del propio lenguaje.

Los administradores de empresas tienen también su propio "dialecto" dentro del lenguaje español, ya que en el argot diario utilizan palabras tales como staff, delegación, centralización, departamentización, vía jerárquica, etc., que difícilmente "serán entendidas por personas ajenas al "dialecto" administrativo.

Los canales

Precisados tanto el emisor como el receptor y el mensaje, se deben considerar también otros ingredientes que señala Berlo. Estos elementos son fundamentales porque resulta indudable "que debe existir ciertos canales de comunicación, que serán utilizados para hacer llegar nuestros mensajes.

Estos canales de comunicación están constituidos por nuestros cinco sentidos, a los canales se les ha denominado desde un punto de vista psicológico como " las avenidas del entrenamiento" y también como " las puertas del espíritu".

Los cinco sentidos considerados como canales de comunicación son los medios de los cuales se valen los emisores para transmitir sus mensajes. Será indispensable seleccionar entre ellos a los que proporcionarán óptimos resultados en la asimilación que del mensaje haga el receptor, por lo que se hace necesario que el emisor desarrolle una sensibilidad especial derivada del conocimiento de los elementos de la comunicación, que le permita presuponer acertadamente los mejores canales a utilizar en cada emisión.

Esta selección de uno o varios canales conducirá al emisor a escoger la señal adecuada para cada uno de los sentidos, ya que éstos son estimulados por un agente especial: Si se trata del sentido de la vista, será la luz su agente; si se trata del sentido del gusto, será el sabor su agente; si se trata del sentido del olfato, será el olor su agente, etc. Dicho en otra forma, se puede afirmar que cada sentido obedece únicamente a ciertas señales, ya que cada uno tiene su clave de reacción. Sucede lo mismo que en la comunicación inalámbrica a través del alfabeto Morse o entre los marinos que se comunican a base de señales con banderas, en las que para que exista una efectiva comunicación se requiere que el código de señales esté en posesión de quien lo transmite y de quien lo recibe. Se requiere por tanto, el conocimiento bilateral de un mismo "lenguaje".

Si el receptor no cuenta con los mismos elementos para interpretar debidamente el mensaje y si ésta interpretación no es la misma que el emisor posee, no podrá existir una efectividad comunicación, que cada uno de los elementos interpretará sus mensajes conforme a su saber y entender.

LAS BARRERAS DE LA COMUNICACION

Estas barreras pueden ser de distintas clases:

- a) Barreras semánticas.
- b) Barreras físicas.
- c) Barreras fisiológicas
- d) barreras psicológicas

A) Las barreras semánticas

Estas se derivan del problema consistente en que los símbolos transmitidos transporten precisamente el significado deseado.

la palabra ya sea hablada o escrita; es generalmente el símbolo usado en la comunicación administrativa. El hecho de que cada palabra tenga varias excepciones oficialmente reconocidas y algunas otras sancionadas por el uso común, ya que es un obstáculo para lograr una comunicación efectiva. No es posible detenerse a explicar en que sentido se está usando cada palabra.

La deformación del contenido del símbolo (o sea el significado de la palabra) puede no deberse al significado en sí, sino a la interpretación que le da el receptor, debido a sus características psicológicas transitorias o permanentes.

b) Las barreras físicas

Se refiere a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza puramente mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc. según el medio transmisor o receptor que se use.

c) Las barreras fisiológicas

Independientemente de que el mensaje se transmita por la parte que lo emite a través de un aparato (teléfono, telégrafo, radio, televisión, cinta magnética, etc.), o directamente, los defectos de pronunciación de quien habla ; del oído en quien escucha de atención visual, en quien lee, son frecuentemente motivo de equívocos que deforman la comunicación.

d) Las barreras psicológicas

Todos los hombres son distintos, tienen diferentes personalidad porque nacen con distintas potencialidades que constituyen su temperamento, y en su vida tienen diferentes experiencias que conforman su carácter. Esta diferente personalidad da lugar a

a una manera individual de percibir los fenómenos, llamada marco de referencia o filtro individual, que va formando el contenido de la comunicación en cada una de las etapas del proceso. Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son: El grado o desagrado. Las necesidades y experiencias del receptor no siempre fiel de lo que ve y oye. Ciertos mensajes que no se quieren aceptar, son reprimidos; otros, ampliados. Algunos otros surgen de la nada, como los defectos que se encuentran en las personas que no nos son gratos.

LA COMUNICACION COMO CONSECUENCIA

Guías a seguir para una efectiva comunicación de grupo

- 1.- Cuando usted exprese su punto de vista, hable en primera persona: "Yo", en lugar de: "dicen"... "alguien"... "ustedes saben"... "la mayoría de la gente"...etc.
- 2.- En discusiones de grupo, hable a alguien, en lugar de hablar acerca de alguien. En lugar de dirigirse al grupo diciendo: "Me gusta la idea de Jorge"... Vea a Jorge. haga contacto visual con él y dígame "Me gusta tu idea". Esto da crédito a la persona y mejora la efectividad de la comunicación.
- 3.- Al expresar sus ideas y sentimientos al resto del grupo, dé información específica. Diga "no estoy de acuerdo con tu idea porque es contraria a ..". Esto le da al otro la información necesaria para reconsiderar su punto de vista.
- 4.- Evite este tipo de preguntas que son una manera indirecta

de hacer afirmaciones: ¿no cree que...? ¿Estás de acuerdo con mi postura ante...?

5.- No "descalifique" a otra persona ("descalificar" es devaluar a la gente o rebajarla).

Ejemplos de descalificación:

- Interrumpir a otro (usted no lo está escuchando)
- Mostrar desinterés
- No responder a una pregunta
- Estar en desacuerdo con alguien, cuando usted ha malinterpretado su mensaje
- Refutar o negar la información de otra persona

7.- No sea pasivo... es una manera inefectiva de atacar un problema. La pasividad es una forma de autodescalificarse. He aquí algunos puntos a considerar:

- No se calle cuando tenga algo que decir. Recuerde que la mayor violencia del hombre es el silencio por presión
- Pida lo que desee o necesite
- No acepte exteriormente las cosas, tan solo para parecer complaciente.
- Participe, exija su parte
- Si no escuchó o entendió a alguien, hágaselo saber
- Si usted habla, asegúrese de lo que pueda entender
- Evite palabras tales como "creo", "quizá", "probablemente". Si no está seguro, dígalo claramente

8.- No rescate a nadie. Deje que el otro haga lo que es capaz de hacer. Si usted se adelanta a responder por o defender

a, un individuo le está informando (a él y al resto del grupo), su impresión de que él no es capaz de salir adelante.

- 9.- Sea sincero, no se ponga máscaras, recuerde que todos somos distintos. No tenga miedo de ser diferente.
- 10.- Cuando dé una opinión, piense si su comentario personal enriquecerá el interés del grupo, si no absténgase.
- 11.- Respete el tiempo de los demás. Recuerde que todos tienen cosas que hacer y que las han sacrificado por respetar los horarios, no es usted el único.
- 12.- Hablarse por su nombre de "pila", rompe muchas barreras y hace que exista la confianza, amistad e intimidad en el grupo.

LA INFLUENCIA DE LA COMUNICACION EN LA CONDUCTA

MANIFESTACIONES MAS COMUNES DE LA CONDUCTA HUMANA CON BASE EN LAS RESPUESTAS GENERADAS Y SUS CONSECUENCIAS.

- 1.- Más importante que cambiar o no cambiar de comportamiento o las actitudes, es estar conscientes de las respuestas que obtendremos con motivo de nuestras conductas
Que a nadie le dan lo que no pide
- 2.- Podemos decidir seguir siendo como somos, pero aceptemos entonces, por qué nos va como nos va
- 3.- Si toda elección o decisión tiene un beneficio es conveniente considerar que también tiene un costo
- 4.- Si decides sobreproteger a tus subordinados, tu beneficio será la satisfacción de salvar a la gente de muchos proble

mas, pero que no te extrañe "que te tomen la medida", "que te vean la cara", "que abusen de tu buena voluntad" y que hagas un grupo de inútiles.

- 5.- Si mantienes un comportamiento constantemente rebelde, tu beneficio podrá ser mantener ante los demás la imagen de un espíritu inquieto, que no acepta imposiciones, pero ! que no te extrañe que te rechacen sistemáticamente, que se unan contra tí o que te tilden de andar "alebrestando" a la gente.
- 6.- Si eres una persona sumisa, tu beneficio puede encontrarlo en la opinión que obtengas de tus superiores como respetuoso, educado, obediente, pero que no te extrañe que te mangoneen, manipulen y te pongan el pie encima.
- 7.- Si eres un típico "trepador" tu beneficio puede ser "el mundo es de los audaces", por lo que es necesario pasar sobre "un mundo de tontos" para lograr tus objetivos, pero que no te extrañe que la gente se te aleje, pagándote con frialdad e indiferencia.
- 8.- Si eres un adulto ruborizado, tu beneficio posiblemente se refleje en una actividad desenfrenada y en acumular bienes materiales, pero que no te extrañe que vivas enajenado, carente de afecto y calor humano e insensible a las cosas "sencillas" de la vida.
- 9.- Si eres persona estable y analítica, tu beneficio apunta hacia la honestidad contigo mismo y con los demás, pero ! que no te extrañe que se te tache de "sábelo todo", pasar te de responsable, idealista, etc.

- 10.- Tan importante es conocer nuestra realidad como aprender a vivir en ella.
- 11.- Si eres una persona amable y cortés, tu costo puede ser aceptar a la gente y conceder tu beneficio; por otro lado será el respeto y estima con que te tratarán.
- 12.- Si propones alternativas situaciones y creativas, tu costo será el obligarte a buscarlas y proponerlas, "vender la idea"; tu beneficio la autonomía, el crecimiento mental y la libertad que obtendrás de tus superiores y semejantes.

LA IMPORTANCIA DEL
SER HUMANO

LA IMPORTANCIA DE SER UNO MISMO Y COMO TENER
Y DAR RAZON DEL MUNDO HUMANO

La unicidad del ser humano

Parecería increíble pensar que el hombre es único e irrepeti--ble, sin embargo así es realmente. En toda la historia de la ' humanidad, se afirma que no ha existido un ser humano exactamen te igual a otro y que muy probablemente no se presentará este ' caso en el futuro.

Una de las formas más simples de verificarlo es mediante las ' huellas dactilares. Seguramente que a muchos de nosotros en al gunã ecasiõn nos han tomado las huellas de los pulgares de ' ' nuestras manos, êsto se hace con el fin de identificar a los ' individuos por haberse encontrado como una prueba irrefutable ' de que no hay dos pares de huellas que sean iguales.

Existen tambiãn otras formas de vierificar lo anterior. Pensa mos por un momento sõlo en tres de los rasgos principales que ' de alguna manera nos identifican y pongamos algunos ejemplos:

Rasgos

FISICOS

- Estatura
- Color de la piel
- Color del cabello
- Complexiõn
- Color de los ojos

CULTURALES

- Educaciõn
- Nacionalidad
- Idiomas
- Religión
- Alimentaciõn

PSIQUICOS

- Inteligencia
- Imaginaciõn
- Responsabili dad
- Empatía
- Juicio críti co

Si tomáramos a dos individuos cualquiera del mismo sexo y sólo las características de los rasgos físicos, seguramente que encontraríamos diferencias en la estatura. Pero supongamos que buscamos hasta encontrar dos que tengan exactamente la misma estatura ¿tendrían el mismo color de piel?. Supongámos también supongamos del aspecto piel, que tuvieran el mismo color, ¿tendrían a su vez el mismo color de cabello?. ¿La misma comple- - xión?. ¿El mismo color de ojos?. Vamos a suponer que tenemos dos individuos exactamente iguales en cuanto a los rasgos físicos que aquí mencionamos.

Pensemos por un momento ¿serían iguales en religión, nacionali- - dad, idioma, educación, alimentación?. Y aunque si fuera así ¿serían iguales en los rasgos psíquicos?. Definitivamente que sería muy difícil encontrar dos individuos exactamente iguales

Como recordarán, antes de comentar lo anterior, hicimos un e- - jercicio que nos identificaba y en el que seguramente encontra- - mos algunos rasgos que coincidieron. Sin embargo creemos que no quedó ninguna duda al respecto de que:

EL HOMBRE ES UN SER UNICO E
IRREPETIBLE

LOS CAMPOS DE DESARROLLO

El hombre en su unicidad se manifiesta mediante lo que piensa, siente y actúa. Estos son los tres campos básicos de desarro- - llo del ser humano, el pensar, el actuar y el sentir.

Pensamos en base en base al conocimiento y éste se ha desarrollado con toda la información que hemos recibido en el curso de nuestra vida; información que nos llega como estímulo y que en la medida en que la seleccionamos se va conformando nuestro conocimiento y gran parte de nuestros motivadores.

Actuamos teniendo como base nuestro conocimiento y de acuerdo a nuestros estados de ánimo donde se manifieste una marcada individualidad aún a pesar de que muchas de nuestras conductas sean adquiridas por imitación, pero donde siempre dejaremos manifiestas nuestras potencialidades y limitaciones.

Sentimos en base a nuestros estados de ánimo y nos condiciona la relación social. La diaria interacción con el grupo social. Así como el conocimiento es característico del campo del pensar, las emociones, el miedo, el afecto, la tristeza, la alegría, el coraje son características propias del campo del sentir, es decir nuestros sentimientos.

LA SELECTIVIDAD DE LOS ACTOS

¿Por qué hemos mencionado los campos de desarrollo del ser humano?. Porque son la base que nos permite demostrar la selectividad de nuestros actos.

Empecemos por afirmar que así como el individuo es único e irrepetible es también altamente selectivo en los actos que manifiesta.

Ustedes van a pensar; ¡Ah! no, momento. Muchas ocasiones nos condicionan o nos obligan a llevar a cabo acciones o actos con los que inclusive no estamos de acuerdo.

Bueno, tal vez tengan razón en parte, sin embargo pensemos por

¿por qué no? tal vez hasta un jefe chicharronero.

¿Qué precio tuve que pagar por venir hoy?

El no poder quedarme en la cama, el venir en el metro o los ca miones como sardina si no tengo auto, y si lo tengo, venir pe- leando con todo el mundo porque algunos manejan como salvajes' en el cotidiano congestionamiento del tráfico.

¿Qué precio tengo que pagar por vestirme así?

Ejemplifiquemos con una mujercita para que podamos entender me jor el precio que pagamos por vestirnos, por ejemplo con un mo derno pantalón super entallado que nos pusimos con calzador. ' Bueno, el precio es que un gran número de barbajanes y léperos me dirán florituras del lenguaje que tal vez a mi no me agra-- den mucho. algunos hasta sobrepasarse.

¿Y que tal el precio por usar estos zapatos de tacón super al- to y muy de moda?. Bueno, que tal vez al medio día o por la '' tarde no aguante yo los pies y me puncen hasta las orejas ade- más de que los pies se me deformarán y se me harán callosida-- des.

¿Cuál es el precio que tengo que pagar por haberme casado?

El tener que responder como jefe de familia, compartir una vi- da con otro, aguantarlo, entenderlo, aceptarlo, respetarlo, '' ser uno con él o ella, educar a los hijos. cuidar de ellos, ' proporcionar, por lo menos, casa, vestido, sustento y que mi ' grado de libertad se ha visto reducido cada día para que yo '' pueda hacer lo que me venga en gana. A menos, claro, que sea ' un chicharronero.

Y así podemos seguir aclarando y razonando cada uno de nuestros actos, vamos a encontrar siempre que todo tiene un precio que tendremos que pagar, pero por favor no digamos que me "obligaron a hacer esto o aquello", razonemos un poquito, ¿no será que una gran parte del problema está en que muchas ocasiones no queremos o no estamos dispuestos a pagar el precio y confundimos libertad con libertinaje y responsabilidad con irresponsabilidad?. ¿No será también que todo lo que queremos para el ganador, para nuestro santo?.

Recordémos un poco nuestro marco conceptual de actitudes y comportamiento, y que a nadie le dan lo que no pide.

LA ESCALA DE VALORES

Vista así la parte del comportamiento del ser humano, cada uno de nosotros vamos conformando el desempeño de nuestros actos con una escala de valores.

No debemos olvidar que somos en un 85% resultado de la información que recibimos y que diariamente estamos sujetos a por lo menos dos millones de estímulos y en la mayoría de los casos, nuestro comportamiento es irracional. La escala de valores pudo ser impuesta, copiada, tomada por conveniencia, egoísta y en muy contadas ocasiones razonada, adquirida por convencimiento propio, compartida.

¿Y por qué decimos que el hombre se desempeña en una escala de valores?

¿Qué es una escala de valores?

Empecemos por entender qué es valor, Valor es todo aquello ' que para un individuo tiene validez, que sirve para algo o de' algo. Y escala el grado de validez que tienen las cosas compa- rativamente unas con otras.

Vamos a poner algunos ejemplos para aclarar mejor lo anterior. Seguramente que para mí tiene validez tener casa propia con u- nos muebles bonitos y buenos, su comedor, su cocina, sus recá- maras, la televisión, la consola, la radio, la máquina de co- ser, etc., pero cada una de las cosas anteriores tiene un valor diferente de acuerdo con su grado de dificultad para conseguir lo o de utilidad inmediata.

Los muebles por ejemplo, tendrán un valor diferente a la tele- visión, y ésta a la consola, la radio, o la máquina de coser y todos juntos mucho menos valor que la casa propia.

Veamos ahora un ejemplo con acciones personales.

Seguramente que para todos nosotros tiene validez el respeto a los ancianos, a las señoras, a los niños, a la religión, pero' le vamos a dar un grado de valor en la medida que nos afecte.' Por ejemplo, si venimos en el camión lleno de pasajeros y nos_g tros nos encontramos sentados, cansados del trabajo y falta to davíá un tramo largo para llegar a nuestra bajada, valoraremos si le damos el lugar a la señora o al anciano que se acaba de' parar junto a nuestro asiento o no se lo damos. Tener una reli- gión es valioso para nosotros, pero cumplir con las principa- les obligaciones de una religión tiene diferentes grados de va

lor dependiendo de otras cosas mas o menos valiosos para noso tros, como el ir a misa el domingo, en lugar de ir al futbol, para algunos, a pesar de ser religiosos tiene mas valor el ir al futbol que a misa. Otros dejaron de ir al futbol y asistirán a misa. Otros tal vez vayan al futbol y a misa, ¿por qué no?. Lo único que harán será sacrificar otras cosas que dejaron de hacer, claro, ese fue el precio que tuvieron que pagar.

La teoría de los valores o axiología, marca cuatro aspectos ' fundamentales en la escala de valores que los hombres aceptan como universales.

- El respeto a la vida
- La libertad individual con la única limitación de la libertad de los demás (responsabilidad)
- El objetivo del bienestar personal (verdadero y honesto) a sí como el del grupo social
- Reconocimiento del derecho que tengo a ser diferente y reconocer en los otros el mismo derecho

La escala de valores propia de cada individuo permite que adquiriera un marco personal de referencia, entendido éste como ' el campo de acción dentro del cual normaremos nuestro comportamiento al cual habremos de referirnos en todo momento para ' determinar lo que tiene validez y el grado mismo de validez ' que le otorguemos.

Por definición, el marco personal de referencia sería:

La forma muy particular en que un individuo persigue el bene

ficio propio, dentro del contexto de hacer lo que él o ella '' cree que es el requerimiento objetivo de su propia vida.

Es el eslabón singular entre la orientación personal de uno, y lo que percibimos como un valioso producto que necesita ser obtenido, producido o merecido.

Dentro del comportamiento del marco personal de referencia existen tres tipos de comportamiento perfectamente definidos:

El comportamiento eficaz. Que es aquel en el que me desempeño y consigo beneficios para mí y para el grupo con satisfacción plena.

El comportamiento ineficaz. Que es aquel en el que me desempeño y aún a pesar de que consiga beneficios para mí y para el '' grupo, no me satisface plenamente.

El comportamiento exitoso. Que es aquel en el que me desempeño y además de conseguir beneficios para mí y para el grupo se me otorga reconocimiento externo.

Finalmente, ¿qué debe normar mi comportamiento?, ¿qué debería ser en un momento dado lo más conveniente para mí y mi grupo?.

Pensaríamos tal vez que aquel que permita desarrollar mi propia individualidad en base a lo que pensamos y sentimos, a seleccionar el acto o los actos por los que estemos dispuestos ' a pagar el precio correspondiente y de acuerdo con nuestra escala de valores y marco personal de referencia más conveniente

ACTITUDES FRENTE

AL TRABAJO

ACTITUDES FRENTE AL TRABAJO

El trabajo como principal fuente de satisfactores

Trabajo. Desarrollo ordenado de las energías humanas dirigidas a un bien económico.

Trabajo. Esfuerzo humano aplicado a la producción de satisfactores que realiza el hombre para no caer en un estado vegetativo.

Si recordamos por un momento el proceso E-S-R-C, toda conducta manifiesta como un acto por el hombre es una RESPUESTA que obedece a un estímulo interno o externo, genético o adquirido y que estará encaminado a satisfacer una necesidad.

El hombre en su remota antigüedad creaba productos con el solo fin de satisfacer necesidades de alimento y abrigo; garrotes, lanzas, hondas, arcos, flechas, cuchillos de hueso, hachas de piedra, y pieles de animales para cubrirse, echarse en el suelo, hacer chozas, etc. etc.

El hombre empezó a TRABAJAR desde que observó movimiento en su dedo pulgar; observó también movimiento en los demás dedos observó que podía sujetar cosas y que podía hacer otras cosas con la que sujetaba; apretar, mover, girar, golpear, etc. a partir de ese momento se dió a la tarea de TRABAJAR, comprometiéndose con esta actividad como una RESPUESTA para SATISFACER SUS NECESIDADES.

En un paraíso donde se encontraban frutos maduros, sería preciso levantar el brazo para alcanzarlos: MINIMO esfuerzo pero que al fin y al cabo significa TRABAJO.

El hombre PRIMITIVO encuentra satisfacciones con el trabajo.

El hombre CIVILIZADO crea satisfactores valiéndose del trabajo.

FORMAR satisfactores requiere trabajo

Todo SATISFACTOR demanda TRABAJO.

Toda satisfacción demanda ESFUERZO

Al trabajo dentro de sus varias clasificaciones lo podemos dividir en:

Intelectual y material o físico

TRABAJO INTELECTUAL. Aquel en el que la actividad intelectual predomina sobre la material o física.

TRABAJO MATERIAL (físico) Aquel en el que la actividad material predomina sobre la intelectual.

De hecho, siempre que se realiza el trabajo se dan las dos actividades; la material y la intelectual, ejemplos:

- Un soldador realiza una actividad predominantemente material (física), aunque también intelectual, puesto que para soldar dos piezas tiene que recurrir a sus conocimientos para realizar el trabajo.
- Un científico realiza una actividad predominantemente intelectual, aunque también material, puesto que necesita realizar

experimentos para demostrar sus teorías.

EL TRABAJO COMO ACTIVIDAD HUMANAMENTE GRATIFICANTE Y NO ENAJENANTE DE LA RAZA HUMANA.

El hombre como complejo de necesidades satisface parte de ellas por medio del trabajo

El trabajo como satisfactor de necesidades se realiza con diferentes resultados.

CON EL OBJETIVO ALCANZADO

(Cuando hace lo que le gusta hacer)

CON FRUSTRACION

Cuando hace algo que no le gusta hacer

Cuando carece de motivos

AISLAMIENTO. SE aparta de los demás refugiándose en sí mismo "Es tan frustrante el mundo exterior que evita cualquier contacto con él".

QUE SE TRADUCE EN:
NO PARTICIPACION. (Generalmente, se paga más por presencia, que por resultados).

SE SIENTE SATISFECHO
(En armonía su hacer
con su sentir).

SABOTAJE.

CON EL RESULTADO SIGUIENTE:

PERJUICIO PARA EL Y SU EMPRE
SA emprender=iniciar algo.

"TODA NECESIDAD INSATISFECHA
FRUSTRADA".

Cuando no logra sus objetivos
(Objetivo: búsqueda de satis-
factores).

QUE SE MANIFIESTA COMO:

AGRESION DIRECTA. Palabras o-
fensivas, golpes, actitudes,
hostiles.

AGRESION DIFERIDA. Pelea entre
tú y él. Habla de él no con al
guien. Chisme.

EVASION FISICA. Mañas y tram-
pas para no trabajar

EVASION PSICOLOGICA. Ensoña-
ción

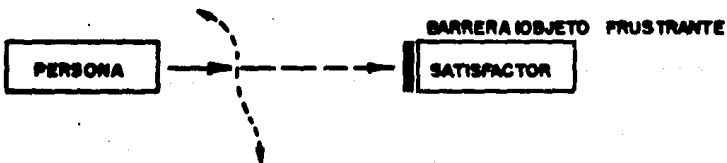
SUBLIMACION. HACER SIN DARSE
CUENTA

REGRESION. Deseo de vivir en' el pasado. Rechazo de lo actual

RESIGNACION. Acepta todo como ' está. Deja de intentar; deja de aprender; comienza a juzgar.

RACIONALIZACION. Justifica y '' pretexto todo lo que hace; desconociendo el para qué, señala' el por qué.

ESQUEMA DE LA FRUSTRACION



LA TRASCENDENCIA DEL SER HUMANO

TRASCENDENTE. Que va mas allá de los límites de algo.

TRAS. Preposición que denota después de la continuación de, ' en situaciones posteriores.

¿Cómo se da la trascendencia en el ser humano?, ¿Cómo logra ' ser trascendente?.

Juárez, Morelos, Cuauhtemoc, Zapata, Agustín Lara, Pedro In--
fante, Jorge Negrete; personajes de nuestra historia y cultu--
ra que han trascendido.

Abraham Lincoln, John F. Kennedy, Simón Bolívar, Cristobal Co
lón, José Martí, Albert Einstein; personajes de renombre mun--
dial que han trascendido.

Tratando de relacionar la definición de trascendente con los '
personajes que hemos mencionado, podemos ver fácilmente que '
éstos hombres han trascendido porque fueron más allá de los '
límites de algo. Este ir más allá de los límites de algo lo '
consiguieron con sus acciones, actitudes, hechos; se les si--
gue reconociendo en el campo del tiempo por lo que hicieron ,
dijeron, fueron; consiguieron ser diferentes.

Este ser diferente tiene su principio en las actitudes del ''
comportamiento, en poner lo mejor de si mismo en todos los ag
tos que llevaron a cabo, en ser ellos mismos, empezar a ser '
auténticos consigo mismos, firmes en sus propósitos y seguir '
adelante, más allá de los límites fijados viviendo el presen--
te con las experiencias del pasado para forjar el futuro.

¿Debe importarle la trascendencia al hombre?

Si por un momento pensamos en los hombres que al principio ' mencionamos, seguramente podemos afirmar que lo que menos le importa, era la trascendencia, sobre todo cuando estaban realizando las acciones que les permitieron trascender, simplemente actuaron y fueron, seguramente también que sus actitudes fueron definitivas en el resultado de sus actos y lo que más nos importa resaltar es el hecho de actuar en lo que verdaderamente querían sin pensar en la trascendencia personal, y sólo buscando la trascendencia de sus actos.

Lo primero trae como consecuencia lo segundo.

"Ser uno mismo es, siempre
llegar a ser ese otro que'
llevamos escondido en
nuestro interior, más que nada
como promesa o posibilidad
de ser".

Octavio Paz.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

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

Es necesario que todos los hombres que integran las actuales empresas conozcan, en primer lugar, si son verdaderas empresas o sólo parodia de empresas y en segundo lugar que conozcan lo que son y lo que debieran ser para actualizar y alcanzar los objetivos previstos.

- . . -

Sin embargo, el progreso social, es decir, el progreso de la convivencia entre los hombres ha sido tan pequeño que estamos en una situación en la que la nueva y moderna tecnología está en manos inexpertas.

- . . -

Es el conjunto de los tres subsistemas siguientes por orden jerárquico de mas a menos importancia:

- 1.- Educación
- 2.- Cultura
- 3.- Instrucción

1.- Educación: Entendiendo por educación el conjunto de las cuatro actividades siguientes:

- 1.1 Vivencia: Gestión de la vivencia. Es necesario que el hombre aprenda a vivir. Es el hombre gerente de si mismo, de su propia empresa vital, aprender a vivir

es educarse, aplicarse a si mismo los principios de liderazgo especialmente el del autocontrol.

1.2. Convivir: Gestión de la convivencia, el hombre no ha nacido para vivir aislado de los demás sino para convivir con ellos, ello exige unas normas de convivencia las que se traducen en un código de derechos humanos y deberes cumplidos con el alto fin de servir a los demás.

Todo derecho se adquiere como consecuencia de un deber equipotencial cumplido. Urge una declaración de deberes humanos paralela a la de derechos humanos.

1.3. Dependier : Todo sistema tiene una estructura jerárquica piramidal, sino la tuviera sería una agrupación rezagada. Todo el universo, tiene una estructura piramidal perfectamente organizada.

De la misma forma ocurre en la empresa, cada puesto de trabajo en los cuadros de mando tiene una situación charnela, por una parte es jefe de su grupo y por otra parte es colaborador a las órdenes de su jefe. Es necesario saber ser líder de un grupo, cargo que exige unas ciertas condiciones innatas pero que hoy es también una profesión que cabe aprenderse.

La buena gestión que debe ser conocida a fondo por el líder para poder desarrollar con plenitud sus condiciones innatas.

En todas las profesiones y carreras cuyos protagonistas van a desempeñar un cargo directivo en la empresa, debería intercambiarse un curso de gestión para lograr el objetivo anterior. Esta formación bien adaptada, debería extenderse a todos los niveles del organigrama incluyendo a los propios operarios, sin excepción alguna, pues todo hombre es el gerente de sí mismo y de su puesto de trabajo, en consecuencia debe aprender en qué consiste la buena gestión. Nótese que no nos referimos a gestiones funcionales sino a gestión en general, mejor dicho a la filosofía pragmática de la buena gestión.

A quien crea que la planificación es obra de un hombre o de un equipo pequeño empresarial, le diremos que la planificación debe hacerse con la gente y no para la gente. Ello exige un idioma común y un nivel mínimo de conocimientos, precisamente los que proporciona un buen curso de gestión.

1.4. Interdependencia: Gestión de la interdependencia, cada vez los distintos sistemas y subsistemas son más interdependientes por ejemplo: el aumento de precio de petróleo ha trascendido profundamente en las economías tanto de los países consumidores como en los productores. En una empresa cualquier acto empresarial realizado por cualquier hombre puede trascender en toda ella por el fenómeno de la interdependencia, cuya gestión es necesario aprender.

2.- Cultura: Entendemos por cultura a el gran bagaje heredado de las generaciones anteriores a la nuestra, compuesto por un conjunto de conocimientos prácticos necesarios para realizarse en la vida y servir a la sociedad.

La formación que se da normalmente tiende a ponderar la instrucción sobre la educación y la cultura, especialmente a la educación a la que consideramos la más importante si queremos contar con hombres maduros, autocontrolados y que se sientan integrados en la empresa y no alejada de ella.

En los actuales procesos de selección de personal se busca más al hombre maduro, responsable, educado y culto que al instruido, por una simple razón: el hombre instruido pero ineducado e inculto es siempre una fuente de conflictos constantes.

Cuando el hombre, después de estudios, entra definitivamente en la empresa, empieza de nuevo ciclo de formación programada y permanente que terminará, por lo menos en el día de su jubilación. Debemos convencernos de que debería ser así en todos los casos pues si es cierto que el conjunto de conocimiento científico y técnico duran cada cinco años, el hombre que empieza una carrera o profesión de duración, muy corriente, de cuatro a cinco años, está ya obsoleto al terminar sus estudios

RECOMENDACIONES

Que hacer frente a la incertidumbre exige, desde ahora, sin '' pérdida de tiempo en discusiones estériles, un profundo cambio de las estructuras mentales de todos los hombres, ciudades del mundo, sin excepción alguna pero muy especialmente en los sistemas de poder político, social y económico sin olvidar naturalmente en los sistemas empresariales y sindicales.

- . . -

Si la empresa es en consecuencia, una entidad nata de forma -- ción de sus hombres sería necesaria la creación de escuelas '' que financiadas por las propias empresas, desarrollarán programas de formación programada y permanente, especialmente en ges tión empresarial, en gestiones funciones y en el gran campo de materias correspondientes a las técnicas específicas de organi zación.

Para dotar a esas escuelas de un sentido práctico sería neces aria una auditoría de los conocimientos necesarios en gestión ' empresarial, gestiones funcionales y técnicas de organización' que necesite cada puesto de trabajo y la parte que de ellos co noce el hombre que ocupa el puesto. La programación quedaría ' realizada para salvar los deficientes entre puestos califica-- dos y hombres que los ocupan.

- . . -

Al propio tiempo sería conveniente organizar la formación de los hombres en las materias necesarias para promociones de los puestos que ocupan hoy a los nuevos y superiores puestos que el progreso de la empresa exija.

Haciéndolo así lograríamos que los actuales hombres, incluso los de niveles inferiores en el organigrama, tuvieran el derecho de escalar puestos mas altos gracias a este proceso de formación programada y permanente. Resulta absurdo comprobar que cuando se trata de seleccionar personal de cargos medios y altos, se busca, muchas veces, en una selección hecha entre personas de fuera de la empresa, esto ocurre por no prestar atención al equipo humano ya existente en la empresa, entre los cuales es seguro que existen valores humanos indudables si tenemos la oportunidad de formarlos. Además restará mucho más economía toda la gestión de selección y formación del personal.

B I B L I O G R A F I A

- 1.- Administración de Empresas.
Agustin Reyes Ponce
Limasa Wiley
- 2.- Análisis de las Organizaciones
Litterer
Ed. Limusa
- 3.- Apuntes de Maestría en Alta Dirección.
Colegio de Graduados en Alta Dirección.
Lic. Miguel A. Cornejo y Rosado
- 4.- Curso de Administración Moderna
Koontz y O'Donnell
Ed. Mc. Graw. Hill.
- 5.- Dirección de Mercadotecnia
Philip Kotler
Ed. Diana
- 6.- Dirección Organizativa
Ecarl I. Junggreen.
Consortio editorial s.n.
- 7.- La Administración por Objetivos.
Mali
Ed. Diana
- 8.- La Dirección por Sistemas
F. Roza Navarro
Ed. Limusa
- 9.- La Gerencia
Peter I. Drucker
Ed. El Ateneo

10.- Planeación y Organización de Empresas

Guillermo Gómez Ceja

Ed. Edicol, S.A.

11.- Principios de Administración

George Terry

Ed. Cecsá

12.- Principios de Administración Científica

Frederick Winslow Taylor

Ed. Herrero Hermanos , Locs. S.A.