



10
25
Universidad Nacional Autónoma
de México

FACULTAD DE QUIMICA

**"DISEÑO DE UN MANUAL DE ADMINISTRACION
PARA PROFESIONALES DE LA QUIMICA"**

TRABAJO ESCRITO

VIA CURSOS DE EDUCACION CONTINUA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

Q U I M I C O

P R E S E N T A :

José Salvador González Flores



MEXICO, D. F.

1995.

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



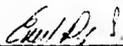
JURADO ASIGNADO

Presidente	Prof. Eduardo Rojo y de Regil
Vocal	Prof. Ernesto Pérez Santana
Secretario	Prof. Domingo Alarcon Ortiz
1er. Suplente	Prof. Napoleon Serma Solís
2do. Suplente	Prof. Hector Marcelino Gómez Velasco

Sitio donde se desarrolló el tema :

Diversas bibliotecas
México, D.F.

Asesor del Tema :


Ing. Ernesto Pérez Santana

Sustentante :


José Salvador González Flores

DEDICATORIAS

Para mis padres,
por todo el amor,
dedicación e impulso,
puesto en mí.

A mi amada Elyy
por su entusiasmo,
amor y comprensión

A mis hermanas y hermanos
que siempre me han apoyado

A todos los maestros que he tenido desde mis primeros años, por sus valiosas enseñanzas y orientación.

A mis amigos, por su siempre grata compañía y múltiples apoyos

A mis enemigos, por obligarme al esfuerzo y crecimiento

A los mexicanos que con sus impuestos, contribuyeron a todo lo largo de mis estudios.

¡ GRACIAS A TODOS !

INDICE

	PAGINA
- INTRODUCCION	1
- ASPECTOS GENERALES SOBRE ADMINISTRACION	4
- ORIGENES Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION	7
¿ Que propósitos y que objetivos persigue la administración ?	19
¿ Porque en ocasiones una empresa tiene problemas serios de funcionamiento	22
- EL ADMINISTRADOR	24
¿ Se ha preguntado alguna vez, quien es un administrador ?	25
¿ Cual es el ambiente de trabajo de un administrador ?	27
¿ Que es lo que se espera de un administrador ?	30
¿ Cuales son los requisitos para ser administrador ?	31
¿ Como un administrador puede lograr una administración adecuada	33
- PARTE 1 PLANEACION	37
Generalidades	38
¿ Porque es tan importante planificar ?	39
¿ Para que sirve la planeación ?	40
¿ Quienes son los que planifican en una empresa ?	41
Planeacion estratégica, táctica y operativa	42
¿ Que cualidades y obstáculos tiene la planificación ?	44
¿ Cuales son los diferentes tipos de planes ?	47
¿ Etapas de planeación ?	56
Diagrama de planeación	57
Los principios más importantes de la planeación	58
PARTE 2 ORGANIZACIÓN	62

	Página
Generalidades	63
¿ Porque es indispensable un organigrama definido ?	66
Organización informal	67
Los rumores	68
Etapas del proceso de organización	69
Principios administrativos de organización	70
 PARTE 3 INTEGRACION	 77
Generalidades	78
¿ Quien debe integrar ?	79
¿ Que es lo que motiva a que los empleados se integren ?	80
Selección de personal	83
Evaluación de personal	85
¿ que debe medirse ?	86
Desarrollo y entrenamiento de personal	88
Principios sobre integración	94
 PARTE 4 DIRECCION	 96
Generalidades	97
Comunicación	99
La comunicación con los empleados y subordinados	101
Barreras de la comunicación	105
Comunicación escrita	106
Comunicación oral	107
El proceso de la comunicación	114
DIRECCION Y LIDERAZGO	116
¿ Porque es importante dirigir ?	120
LIDERAZGO	122

	Pagina
El superior debe ser un ejemplo a seguir	123
Gane el respeto y la confianza de su gente	126
Emisión de ordenes (Instrucciones)	132
Delegación de autoridad	136
Estilos de liderazgo	140
MOTIVACION	143
Fuentes internas de motivación personal	147
Principios de la dirección y liderazgo	154
TOMA DE DECISIONES	156
Decisiones juiciosas y oportunas	158
PARTE 5 CONTROL	164
Generalidades	165
Proceso básico de control	167
El control dirigido hacia el futuro	170
Requisitos para un control adecuado	171
Estándares y normas del control	176
Mecanismos tradicionales de control : El presupuesto	179
Peligros al presupuestar	182
Control no-presupuestal	183
Técnicas especiales de control	187
PARTE 6 CONCLUSIONES	190
Mensaje a los profesionales de la Química	191
Exhortación	193
Fuentes de capacitación administrativa	196
BIBLIOGRAFIA	197

INTRODUCCION

El momento histórico y el presente económico de México, demandan un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos y materiales para lograr superar la crisis por la que atraviesa

Una de las varias formulas de solución está en la Administración Pública sana y bien ejecutada, así como en la participación activa de todos los sectores sociales

La Universidad Nacional Autónoma de México a través de sus Escuelas y Facultades, juegan un papel de suma importancia al preparar los técnicos y profesionales que representan el recurso humano de alto nivel

La industria y el comercio como generadores de bienes y servicios al utilizar los recursos materiales, requieren asimismo de trabajadores, técnicos y profesionales bien capacitados que logren sostenerlas y desarrollarlas

Por lo tanto, la suma de los esfuerzos del Gobierno y de los Centros Educativos, de la Industria, del Comercio y de cada uno de sus integrantes personales, realizarán el cambio.

Acorde con tal concepto, de esfuerzos individuales y de participación activa, deseo colaborar realizando esta tesis para proponer una solución a una de las deficiencias, que a mi juicio, tenemos muchos de los Profesionales de la Química

El presente trabajo tiene por objeto hacer una aportación a la enseñanza

De las experiencias de muchos profesionales de la química adquiridas a lo largo de sus incursiones en la industria, se ha llegado a la conclusión de que el egresado de la Facultad de Química, necesita preparación formal en administración

Tales conocimientos, le proporcionarán mejores oportunidades de aspirar y concursar para puestos Administrativos durante su desarrollo laboral y le daran mayor dimensión y capacidad profesional

Al momento de seleccionar prospectos para ocupar vacantes de Supervisor y Ejecutivos, se llegan a escuchar los siguientes juicios y comentarios

" El Ing. Pérez no tiene posibilidades para el puesto. El siempre se ha desempeñado como un buen técnico, pero no creemos que pueda manejar la parte Administrativa que requiere el Departamento "

" El Lic. López no tiene las bases técnicas que rigen esta área, pero creemos que es uno de los mejores candidatos para la Gerencia de la misma, ya que conoce bien los movimientos Administrativos, el manejo de Personal, siempre se ha destacado en la forma de motivar a sus elementos y por tanto, es seguro que logre el absoluto apoyo de los Ingenieros del área para la toma de decisiones técnicas "

Es por ello que decidí realizar este trabajo y ofrecer un Manual de conocimientos básicos y generales para que en forma autodidacta, el lector se familiarise con los principios de Administración

Aunque deseo aclarar que si bien es cierto que los objetivos perseguidos por este trabajo son ambiciosos, también es cierto que es un esfuerzo limitado, ya que lograr un buen equilibrio para un Profesional Técnico-Administrador, se requiere de conocimientos más profundos sobre esta disciplina, ligados al conocimiento práctico que brindan las experiencias del ejercicio Profesional a través del tiempo

Sin embargo, considero que el Pequeño Viaje, " a Vuelo de Pájaro " por el mundo de la Administración que el Manual aquí diseñado proporciona, permitirá al lector conocer los siguientes puntos relevantes

- 1) Los principios, objetivos y lenguaje de la administración
- 2) Las labores y obligaciones de los puestos prototipo a nivel Supervisión y Ejecutivo, que existen en la Industria Química Mexicana
- 3) El medio ambiente que impera en las Empresas referente al juego del poder y la enorme competencia por alcanzar los puestos ejecutivos

**4 | La Bibliografía de Introducción a esta ciencia y los diversos
Centros e Institutos de Capacitación Administrativa existentes
en México**

Y esto es ya un buen paso en el largo camino que le espera sobre todo al estudiante y al recién egresado, en su futuro laboral

Asimismo, pienso que este Manual motivará en el mínimo de los casos la curiosidad y en el máximo, la conciencia de que tarde o temprano el Profesional de la Química puede encontrarse con la necesidad de aprender y manejar los principios de la Administración y por tanto, recurrirá a los Centros e Institutos de Capacitación Administrativa, pero con la ventaja de entender el lenguaje y de tener una idea general de lo que esta disciplina como ciencia y como útil herramienta de trabajo, significa

Ahora bien, no pierdo de vista que la misión de la Facultad de Química es la formación de Profesionales Técnico-Científicos, pero no dudo que en un futuro cercano nuestra Facultad lograra adaptar los esquemas y planes de estudio más convenientes, para incluir cursos curriculares sobre Administración en las carreras que en ella se cursan, con el fin de complementar la formación Académica que demanda la realidad al ingresar a la Industria

ASPECTOS GENERALES SOBRE ADMINISTRACION

	<u>PAG.</u>
- LAS CINCO FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	5
- ORIGENES Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION	7
- QUE PROPOSITOS TIENE Y QUE OBJETIVOS PERSIGUE LA ADMINISTRACION	19
- ¿ POR QUE EN OCASIONES UNA EMPRESA TIENE PROBLEMAS SERIOS DE FUNCIONAMIENTO ?	22
- EL ADMINISTRADOR	24

LAS CINCO FUNCIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El presente Manual se basa en las cinco funciones que componen el Proceso Administrativo, a saber

- PLANEACION
- ORGANIZACION
- INTEGRACION
- DIRECCION
- CONTROL

Dichas funciones serán el punto de partida y el marco para dar a conocer y explicar las labores, técnicas y elementos generales de la Administración que debe conocer todo Profesional de la Química, ya que en esencia tales funciones administrativas son las mismas, tanto para el supervisor de nivel básico como para el directivo de mas alto rango de cualquier organización

Para proporcionar un sentido de utilización práctica a este trabajo, a continuación menciono las áreas Industriales típicas en las que laboran los Profesionales de la Química

- 1) AREAS OPERATIVAS →
- Compras
 - Produccion
 - Ventas
- 2) AREAS DE SERVICIO →
- Ingeniería
 - Proyectos
 - Investigación y Desarrollo
 - Control de Calidad
 - Asesoría ó Servicio Técnico
 - Laboratorio de Análisis

Para los cuales, las cinco funciones Administrativas antes mencionadas son idénticamente aplicables. Sin embargo podía pensarse que otras áreas de trabajo como los centros de Investigación Científica y la docencia, que también son accesibles para el Profesional de la Química, quedarían fuera del alcance pragmático que se pretende dar en este manual, lo cual sería equivocado, ya que los objetivos de la Administración tienen su sentido existencial en la influencia determinante que ejerce sobre el desempeño de individuos que trabajan en grupos, haciendo extensiva su utilidad aun en tales áreas de trabajo

Ya sabiendo el ámbito en el que se desenvuelven los químicos, no es difícil establecer las labores Administrativas que generalmente requieren desempeñar. Tales labores nos marcan a priori los aspectos de Administración que deberá conocer, siendo estos los relacionados con

- Planeación y Organización
- Manejo y Dirección de Personal
- Sistemas de Control
- Relaciones Humanas y Laborales
- Técnicas de Comunicación
- Ambiente de trabajo

Para ello, las funciones del proceso Administrativo y las respectivas variables que mas adelante se detallarán individualmente, engloban dichos conocimientos

Sin embargo, antes de entrar en materia, presentamos a continuación una semblanza de los orígenes, evolución y finalidades que persigue la Administración.

ORIGENES Y EVOLUCION DE LA ADMINISTRACION

La Administración como ciencia es joven, aunque el pensamiento Administrativo nació en las Culturas Antiguas de los Egipcios, Los Griegos y Los Romanos también de las prácticas Administrativas de la Iglesia Católica y Las Organizaciones Militares, La Administración como ciencia, nace con el siglo XX a partir de los estudios y trabajos de FREDERICK W. TAYLOR, HENRI FAYOL y " Los experimentos de Hewthorne " , los cuales se realizaron en forma sistemática dándoles carácter científico y tecnológico

Asimismo, el máximo desarrollo de la Administración como ciencia, se ha alcanzado en los últimos treinta años a partir de las contribuciones de ciencias fundamentales como La Física, La Matemática y La Tecnología Electrónica.

LA ADMINISTRACION HASTA EL SIGLO XVIII (1)

La importancia de la Administración vista como herramienta de trabajo ha sido evidente y prueba de ello es el enorme impacto que tuvo su utilización por los antiguos

Los Egipcios la usaron para organizar su Estado Burocrático El éxito del imperio Romano dependió de la habilidad de estos para organizarse, mediante el uso del principio piramidal y la Delegación de Autoridad

La existencia de la República ateniense con sus concilios, cortes populares, funciones administrativas y cuerpos de generales, indican el aprecio que tuvieron de la Administración

También queda probada la utilidad de esta ciencia a través de la organización formal más eficaz en la Historia de la Civilización Occidental, La Iglesia Católica, su larga vida como organización se ha debido no solamente a la realidad de sus objetivos, sino también a la eficacia de sus técnicas de Organización y Administración

(1) Yease H. Koontz y F. O'donnell, Curso de Administración Moderna (McGraw Hill, 6ª Ed. 1979), págs. 31-34

Por otro lado, para la milicia las técnicas de liderazgo, la moral adecuada y la relación complementaria de objetivos individuales y de grupo, junto con la extensa difusión de planes y finalidades que los líderes militares daban y dan a sus seguidores, crea una "Unidad de Doctrina" en la organización militar. Aún un caudillo tan autócrata como Napoleón complementó su poder para gobernar con una cuidadosa explicación del propósito de sus órdenes.

EL SIGLO XIX

A lo largo de este siglo la actividad investigadora de varios descubridores de conceptos administrativos se intensifican empujados por las necesidades que demandaban el Nuevo Estatus Empresarial generado por la Revolución Industrial, para fines de síntesis, destacaremos solo las áreas Administrativas investigadas y los conceptos derivados de estas:

AREAS DE MERCADEO	PRONOSTICO DE VENTA
AREAS DE PRODUCCION	PLANEACION DE , DISPOSICIÓN DE MAQUINARIA, NORMALIZACION DE PRODUCTOS
AREAS DE CONTABILIDAD	REGISTROS ESTADISTICOS, SISTEMAS DE CONTROL DE COSTOS, CALCULO DE COSTOS Y UTILIDAD POR PRODUCTO Y POR DEPARTAMENTO
AREAS DE PERSONAL	PROGRAMAS DE CAPACITACION DE OBREOS Y EJECUTIVOS, LAS BASES PARA LA ADMINISTRACION MODERNA DE PERSONAL EN CUANTO A REMUNERACIONES A LOS TRABAJADORES Y A LA CONSIDERACION DE ESTOS COMO RECURSO VALIOSO Y DIGNO DE SER CUIDADO, ASIMISMO LA CREACION DE SISTEMAS DE

COMUNICACION MEDIANTE INFORMES
 DE RELACIONES HUMANAS CREACION DE AMBIENTES FAVORABLES DE
 TRABAJO Y LA NECESIDAD DEL LIDERAZGO
 PARA ELIMINAR LAS RIGIDEZES DE LA
 ORGANIZACION FORMAL.

LA ADMINISTRACION EN EL SIGLO XX

Nuestro siglo reúne el acervo de las etapas anteriores y descubre nuevos elementos para consolidar la Administración Moderna.

Los trabajos más significativos se mencionan a continuación

En los albores del Siglo, en los Estados Unidos de América, Frederick W. Taylor (" Padre de la Administración Científica "), realizó varias investigaciones sobre el trabajo de obreros y directivos.

El objetivo principal de Taylor fue aumentar la eficacia en la producción, no solamente al reducir costos y aumentar utilidades, sino también al hacer posible un aumento en el pago a trabajadores mediante incentivos

Sus principios básicos pueden ser resumidos como sigue

- 1). Reemplazar las reglas y convencionalismos empíricos por análisis sistemático (conocimiento organizado)
- 2). Obtener armonía en la acción de grupo, en lugar de discordia
- 3). Lograr la cooperación de los seres humanos, en lugar de individualismo egotístico
- 4). Trabajar con la mira de lograr una producción máxima en lugar de una producción restringida.
- 5). Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible, de modo que la más alta prosperidad tanto de ellos como de su compañía pueda ser alcanzada

Las técnicas utilizadas por Taylor durante sus investigaciones y pruebas para aumentar la productividad, optimizar las operaciones de trabajo y asegurar que los trabajadores fuesen remunerados de acuerdo con su trabajo, así como proporcionar a estos un incentivo respecto de su producción, fueron esencialmente las de medición de tiempos y movimientos, ampliamente utilizados en la actualidad por la Ingeniería Industrial.

Sin embargo, su concepto filosófico sobre la Administración Científica, no se basaba en la parte mecánica de los estudios de tiempos y movimientos ni en los programas de remuneración e incentivos, sino que en esencia:

"... La Administración Científica implica una revolución mental por parte de los obreros y por parte de los patrones o sus representantes (El supervisor, El Superintendente, El Cuerpo de Directores) ..."

"... Cuando ambas partes dejen de estar luchando una contra otra y en su lugar de ello empiecen a consolidar y unir sus esfuerzos y encausarlos hacia la misma dirección, la magnitud de la plusvalía (productividad) creada por sus esfuerzos conjuntos será verdaderamente pasmosa ..."

"... Juntos son capaces de hacer de esta plusvalía mucho mayor de lo que era en el pasado y hará posible un fuerte aumento de salarios para los obreros y un aumento igualmente importante en las utilidades para los productores ..."

Esta misma filosofía de una mentalidad adecuada y positiva entre supervisor y supervisado, se toma como uno de los principios para el concepto más actual de la dirección y el liderazgo y la teoría del " Estilo de mando en la Empresa "

Contemporáneo de Taylor el francés Henri Fayol (" Padre de la Administración Operacional "), logró darle un orden valioso a sus observaciones y reflexiones durante su larga carrera administrativa siendo un hombre práctico de negocios. Estableció principios que encajan increíblemente bien dentro del molde de la teoría Administrativa actual.

Fayol encontro que todas las actividades de una Empresa Industrial podrian ser divididas en seis grupos: 1) Técnicas (producción) , 2) Comerciales (Compra, venta e intercambio) , 3) Financieras (Búsqueda y optimo uso del capital) , 4) Seguridad (Protección de propiedad y de las personas) , 5) Contables (Incluyendo Estadísticas) , 6) Administrativa (Planeación, Organización, Comando, Coordinación y Control)

Como se puede apreciar, Fayol establece una diferencia y separación definitiva entre las actividades no administrativas y contempla la Administración como una actividad total y universal

Asimismo, distinguía entre principios y elementos Administrativos reservando el primer término para reglas o pautas y el último para funciones del Administrador (Planeación, Organización, etc)

Notando que los principios de la Administración son flexibles, que no son absolutos y que deben ser utilizables adaptandolos aún a las condiciones especiales o cambiantes, Fayol formulo catorce principios basandose en su experiencia y sin pretender ser exhaustivo, sino solo tratar de descubrir aquellos que habia usado con mas frecuencia y dado que para cualquier empresa alguna clase de codificación de principios parecia ser indispensables, estos pueden resumirse como sigue ,

- 1) **DIVISION DEL TRABAJO** : Esta es la especialización que los Economistas consideran necesaria para la eficiencia en el uso de la fuerza de trabajo, Fayol aplica este principio a todo tipo de trabajos, tanto Administrativos como Técnicos
- 2) **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD** : Fayol encontró que autoridad y responsabilidad están relacionadas, siendo esta última el corolario y consecuencia de la primera. Concibe la autoridad como una combinación que se deriva de la posición del Administrador y de sus características personales
 * Compuesta de Inteligencia, Experiencia, Valores Morales, Educación Académica *
- 3) **DISCIPLINA** : Contemplando la disciplina como " El Respeto por los reglamentos y convenios encaminados al logro de la obediencia, aplicación, energía y demas signos distintivos del respeto" , Fayol declara que la disciplina requiere de buenos superiores, a todos los niveles
- 4) **UNIDAD DE MANDO** : Esto significa que los empleados deben recibir ordenes solamente de un superior

- 5) **UNIDAD DE DIRECCION** : De acuerdo a este principio, cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan. A diferencia del Cuarto principio, se refiere a la Organización del "Cuerpo Directivo", mas que al personal (Fayol no quiso decir en forma alguna que todas las decisiones deberían ser tomadas en los niveles altos de la Empresa)
- 6) **SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL GENERAL** : Esto es evidente cuando estos dos tipos de intereses difieren, el Administrador debe reconciliarlas
- 7) **REMUNERACION** : La remuneracion y los metodos de retribucion deben ser justos y proporcionar la máxima satisfaccion posible para los trabajadores y para el empresario
- 8) **CENTRALIZACION** : Sin emplear el término " Centralizacion de Autoridad ". Fayol hizo referencia al grado en el cual la autoridad se encuentra centralizada o descentralizada. Las circunstancias individuales determinarán el grado de " Centralización para el mejor Rendimiento General "
- 9) **JERARQUIA DE AUTORIDAD** : Fayol concibe esto como una " Cadena de Autoridad " la cual va desde los rangos mayores, hasta los menores y aunque no debe ser estructurada a niveles innecesarios de detalle , si deberían hacerse a través de tramos más bien cortos (" Rangos de control ")
- 10) **ORDEN** : Dividiendo este en " Material " y " Social ", Fayol se adapta al sencillo refrán de " un lugar para cada cosa (cada uno) , y cada cosa (cada uno) en su lugar " Este es esencialmente un principio de Organización para el arreglo y ordenamiento de cosas e individuos.
- 11) **EQUIDAD** : Lealtad y dedicación deberían inculcarse al personal mediante una combinación de benevolencias y justicia por parte de los Administradores al tratar con los subordinados
- 12) **ESTABILIDAD EN LA TENENCIA DE UN CARGO O PUESTO** : Encontrando innecesaria y perjudicial la rotacion de personal, por ser esto la causa como el efecto de una mala administración. Fayol señalo sus peligros y costos
- 13) **INICIATIVA** : La iniciativa se concibe como el diseño y ejecución de un plan. Precisamente por ser una de las " más sutiles satisfacciones que un hombre inteligente puede experimentar " Fayol exhorta a los Administradores a " Sacrificar la vanidad personal " para permitir a los subordinados que la ejerzan.

14) **ESPIRITU DE GRUPO**: Este es el principio de "La Unión hace la Fuerza" y también una extensión del de Unidad de Mando, y subraya la necesidad del trabajo de equipo, así como la importancia de la comunicación para obtenerlo.

Otro aspecto importante de la contribución de Fayol al acervo de la Administración, fue su concepción del **entrenamiento y cualidades necesarios para el Administrador**, siendo estas:

FISICA (" Salud, vigor, destreza "), **MENTALES** (" Habilidad para entender y aprender, vigor mental y adaptabilidad "), **MORALES** (" Energía, firmeza, buena voluntad para asumir responsabilidades, iniciativa, lealtad, tacto, dignidad "), **EDUCATIVAS** (" Familiaridad general con asuntos que no pertenezcan exclusivamente a la función ejecutada "), **TECNICA** (" Peculiar a la función "), **EXPERIENCIA** (" Originada por el trabajo ")

Ahora bien, siguiendo por la línea de las contribuciones, destacan las aportaciones de la **Psicología Industrial**, el crecimiento de la Administración de personal, el desarrollo del enfoque Sociológico para la Administración, que han repercutido en el **Pensamiento Moderno** (A partir de los '50's) de la Administración.

Un ejemplo entre la multitud que se podrían dar para ilustrar las aportaciones del párrafo anterior, son los " Experimentos de Hawthorne " que en resumen se mencionan a continuación (2)

Estos experimentos llevan su nombre por haberse realizado de 1927 a 1932 en la fábrica **HAWTHORNE DE CHICAGO** perteneciente a la Western Electric Company y que contaba con cerca de treinta mil trabajadores.

Estas investigaciones originalmente pretendían averiguar cuáles eran los efectos que las variaciones en la **iluminación** producían en la eficiencia del trabajo de los obreros. Sin embargo las conclusiones que se obtuvieron de estos experimentos, fueron totalmente diferentes a las que esperaban, ya que lo que se encontró, fue el **punto de partida para el redescubrimiento de la importancia de las relaciones humanas en las organizaciones**.

El iniciador de las investigaciones fue el Ing. **Gedrige A. Pennok** de la Empresa mencionada, el cual se encontró totalmente desorientado al descubrir que siempre se producía un rendimiento mayor al

(2) Véase **H. Koontz y C. O'Donnel** *Curso de Administración Moderna*, Mc. Graw Hill, 6ª Ed. 1979, Págs. 49-50.

normal en el taller de experimentación, sin importar el sistema de iluminación ensayado. Vino en su auxilio un famoso profesor de la Universidad de Harvard, Elton Mayo, quien dio nuevos bríos a las investigaciones colocándolas dentro de un ámbito mucho mayor y con métodos más científicos. De hecho organizó una gigantesca operación dirigida a estudiar la influencia en el trabajo de todos los factores que la rodean, pero **sobre todo los de índole sociológico.**

Las conclusiones obtenidas de este estudio (" Efecto Hawthorne ") fueron

- 1) **La primera conclusión indiscutible fue que el aumento del rendimiento se debía más al mejoramiento de la moral y el entusiasmo de los trabajadores, y solo secundariamente** — a las demás modificaciones efectuadas en iluminación, ritmos de trabajo, formas de pago, sistemas de comunicación
- 2) **Los individuos que se reúnen para ejecutar un trabajo en común, no siguen actuando igual que lo hacen cuando trabajan solos. Sino que constituyen una nueva realidad, que es el grupo, en cuyo seno se desarrollan numerosas y complejas relaciones, totalmente nuevas, que además se influyen mutuamente**
- 3) **Cuando a los trabajadores se les impone una determinada pauta de comportamiento, sin tratar de asociarlos de algún modo en la elaboración de las decisiones, se crean en ellos conflictos, inhibiciones, y aún a veces se favorece y hasta se les inclina a formas de deslealtad con la empresa, ya que juzgan que una actitud meramente pasiva, no va de acuerdo con su dignidad humana**
- 4) **Entre las cualidades que se requieren en los jefes, sobre todo en los de nivel intermedio, es primordial la de " saber escuchar " . Por lo tanto, debe fomentarse que los trabajadores tengan libertad para exponer sus puntos de vista en todo aquello que concierne a su trabajo. El solo hecho de que los inferiores puedan expresar sus ideas, mejora su colaboración y así su rendimiento.**

Estos experimentos iniciaron el camino para muchos otros y es seguro que su vigencia perdure por mucho tiempo.

La Administración y las Ciencias Fundamentales

Por último, cerraremos la breve reseña de la evolución de la Administración, incluyendo algunos ejemplos de la participación de las Ciencias Fundamentales y la Tecnología Electrónica Moderna para aumentar el caudal de conocimientos para la Administración.

La contribución más importante que han hecho estas ciencias, ha sido la inclusión del Método Científico (Observación-Hipótesis-Experimentación-Tesis-Prueba-Ley o principio), a los métodos de Investigación Administrativa, así como tomar de tales ciencias, varios conceptos ya estudiados por ellas.

De la Física y la Biología, se ha tomado de la teoría de sistemas para relacionar la complejidad de la Administración y su funcionamiento en las organizaciones, esta teoría dicta (3)

- 1) El entero no es tan solo una suma de las partes puesto que el sistema puede ser visualizado como una totalidad
- 2) Los sistemas pueden ser considerados como " cerrados " o " abiertos ", un sistema es abierto si intercambia información, energía o material con su medio ambiente, tal como sucede con los sistemas biológico (Individuos y Animales) o sociales (una Compañía), se le considera cerrado si no tiene tales intercambios con su medio (como el caso de un reloj)

NOTA Cabe hacer la aclaración que en sentido absolutista, ningún sistema es totalmente abierto ni totalmente cerrado

- 3) Para que un sistema pueda ser considerado como tal, debe tener " Fronteras " que lo separen de su medio ambiente, de este modo un despertador, al menos hasta que sea tocado por una persona la cual le da cuerda, representa una frontera que es cerrada y rígida. Así podemos pensar en un sistema social, tal como una compañía o un Departamento dentro de ella, pero como se puede observar, las fronteras no son rígidas, impenetrables o cerradas. Igualmente podemos contemplar a la Administración marcando sus límites y reconociendo que estos no

(3) Chase H. Koontz y C. O. Daniel, Curso de Administración Moderna (Mc. Graw Hill, 6ª Ed. 1970), págs. 16-19

son cerrados y su naturaleza es a menudo. "Inquieta "

- 4) Los sistemas físicos cerrados están sujetos a entropía (tendencia al agotamiento o debilitamiento de un sistema) Los sistemas abiertos debido a que reciben insumos de su ambiente, no sufren esta condición si estos insumos son cuando menos tan grandes como la energía que los sistemas consumen para que lo producen. En efecto, la mayoría de los sistemas sociales, como los negocios y los gobiernos, pueden producir una entropía negativa importando más de su medio ambiente de la que realmente requieren
- 5) De este modo si un sistema abierto ha de sobrevivir, debe al menos alcanzar un estado en el cual consume suficientes insumos de su medio ambiente para compensar sus productos más la energía y materiales usados en la operación del sistema. Los teóricos en sistemas se refieren a esta situación denominándola " Equilibrio Dinámico " u " Homeostasis Dinámica " tomando el término de homeostasis del proceso Biológico por el cual los organismos se mantienen en equilibrio, mediante mecanismos especiales (su masa, composición y metabolismo) Y el concepto de dinámica, da la idea de que el estado uniforme está en constante movimiento De este modo una compañía no sobrevivirá si sus insumos no igualan cuando menos a sus productos , un negocio creciente y exitoso deberá tener por lógica, más producción que insumos Sin embargo, con el crecimiento, vemos un aumento en el número de Subsistemas, como pasa cuando añaden Departamentos o divisiones
- 6) Como puede verse, si un sistema ha de alcanzar una Homeostasis, o alguna clase de equilibrio dinámico, debe tener retroalimentación, un insumo informativo que indique si el sistema está alcanzando un estado uniforme, o está en peligro de destrucción. Como veremos después, este es el propósito esencial del control administrativo
- 7) Con excepción del universo total, todos los sistemas son subsistemas. Dicho de otra forma, los sistemas tienen subsistemas y son también una parte de un supersistema, son jerárquicos. Una molécula de agua, por ejemplo, tiene subsistemas que son los átomos de hidrógeno y el átomo de oxígeno, pero esta molécula de agua a su vez es un subsistema en una solución salina

Una compañía o una Universidad tienen muchos subsistemas y a la vez son parte de un sistema mayor, tal como una industria o una comunidad

- 8) Los sistemas abiertos y los sistemas sociales en particular, tienden a aumentar su grado de diferencia y elaboración, en otras palabras el sistema abierto conforme crece, tiende a volverse más especializado en sus elementos y crecer en su estructura, frecuentemente, ampliando sus horizontes o creando un nuevo supersistema con fronteras más amplias. De este modo, en un negocio en crecimiento vemos la diferencia de preparación considerable, se crean Departamentos más especializados y la fórmula del sistema puede llevarse a cabo mediante la adquisición de fuentes de abastecimiento, la expansión de las líneas de productos o la creación de nuevas Oficinas o Distritos de ventas.
- 9) Los teóricos en sistemas hacen hincapié que los de naturaleza abierta pueden alcanzar los resultados deseados (Homeostasis Dinámica o Estado uniforme) de diversas maneras mediante un concepto o proceso denominado " Equilibrio " En un sistema Físico cerrado tal como el mecanismo de un reloj de cuerda, los elementos reaccionan en términos de una relación directa de causa-efecto. En un sistema social, las metas pueden ser alcanzadas con diversos insumos y procesos o métodos; no hay forma única de hacer las cosas, o bien, que pueda ser considerada la mejor. Esto no es tan evidente en ninguna otra área como lo es en la Administración, la Ford Motor Company y la General Motors, por ejemplo están organizadas de forma substancialmente diferente, y sin embargo, ambas empresas son efectivas en cuanto a la producción y venta de automóviles a una utilidad dada.

Por tanto se establecen fronteras básicas del sistema constituido por las funciones del administrador y se estudia el campo de la Administración como un sistema abierto con elementos interactuantes e interconectados, y no podrá considerarse a la Administración como sistema cerrado, ya que existen demasiados elementos y fuerzas importantes y evidentes de otros sistemas que la afectan.

Prueba del impacto de la teoría de sistemas sobre la Administración, es el hecho de que hoy se habla del papel del administrador, contemplándolo dentro de un sistema cooperativo total que abarca los siguientes elementos

- Físicos Dinero, Materiales, Medios de Producción
- Biológicos Individuos, Seres discretos que respiran y necesitan espacio
- Sociales Interacciones personales, creencias de grupo, costumbres, leyes
- Psicológicas Moral, Idiosincrasia, Actitudes

Y que estos elementos puedan encontrarse dentro y fuera de la organización o sistemas dados donde opera tal administrador

Por su lado las matemáticas, han proporcionado innumerables herramientas para las labores administrativas, para las finanzas, para la contabilidad, para las operaciones mercantiles, etc

Y por tanto no podía dejarse de mencionar su enorme contribución al desarrollo presente y futuro de la Administración

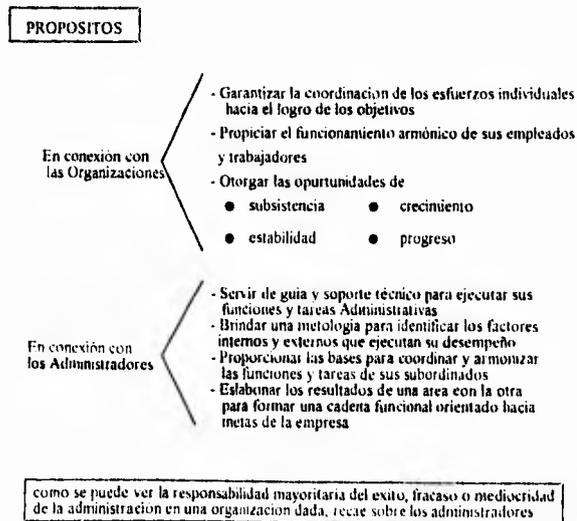
Señalar la larga lista y mucho menos detallar los elementos matemáticos utilizados ya por la Administración, sería interminable, además de que no es el propósito de este trabajo, y de que existen fuentes bibliográficas especializadas de excelente elaboración (algunas de ellas se incluyen en las listas bibliográficas de este trabajo) Sin embargo cabe mencionar que la estadística es una de las partes de las matemáticas más utilizadas en las funciones administrativas. Ejemplos de ello, son su aplicación en la teoría de toma de decisiones y en mercadotecnia

Para finalizar, contemplemos la inclusión de los sistemas computarizados que han suministrado a la Administración una excelente herramienta para lograr tres propósitos básicos :

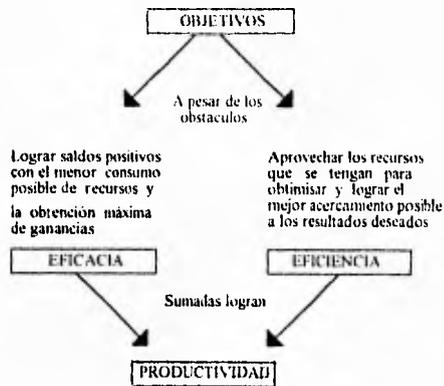
- Rapidez en los procesos informativos
- Capacidad de archivo de información casi ilimitado
- Mayor eficacia en los sistemas de control

¿ QUE PROPOSITOS TIENE Y QUE OBJETIVOS PERSIGUE LA ADMINISTRACION ? (4)

La Administración como ciencia del comportamiento Humano en el desempeño del trabajo, como ciencia económica en el manejo y aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros, y como ciencia mercantil en la transferencia de bienes y servicios, tiene los siguientes



y persigue los siguientes



Uno de los errores más comunes al utilizar la teoría y la ciencia en general, es la necesidad que existe por buscar un arreglo o una combinación, con el objeto de alcanzar plenamente el resultado deseado

Ahora bien, la ciencia de la Administración espera que los administradores entiendan y se apoyen en sus principios, técnicas y teorías, ya que esto les da mayores posibilidades de éxito. Sin embargo la Administración con todos los fundamentos, no defiende la "única-mejor" forma de hacer las cosas, ya que reconoce que cada situación presenta diferencias y que la solución y práctica real de distintos problemas diferirá dependiendo de las circunstancias.

por ejemplo

Nadie esperaría que un Administrador , en forma imutiva, asignara más de un superior a un grupo de trabajadores



**ROMPIENDO EL PRINCIPIO
DE UNIDAD DE MANDO**

Aun cuando tuviera la certeza de que esto mejorará los resultados obtenidos Pero al hacer caso omiso de los principios y demás elementos de la Administración, se debe calcular el costo y compararlo con el resultado final

De la misma manera, nadie esperaría que los Químicos aplicaran las mismas técnicas para fabricar detergentes que para elaborar medicamentos Pero si esperaríamos que estos profesionales entendieran y emplearan en su trabajo de ciencia y la teoría que fundamenta su práctica

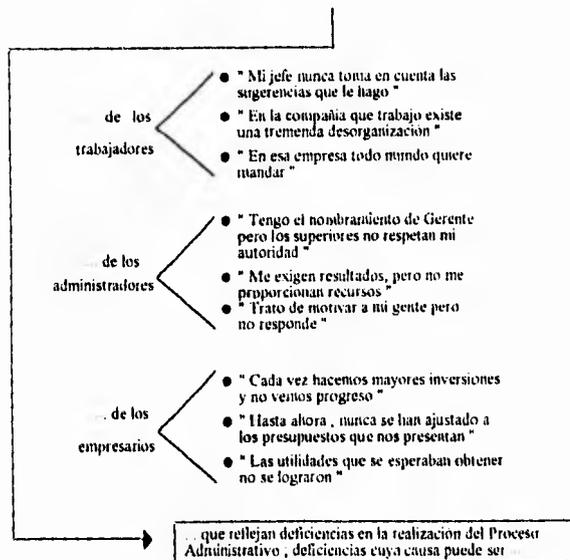
En consecuencia, mencionamos que el concepto más amplio de Administración debe contemplarse como todo un

PROCESO ADMINISTRATIVO

Y si los administradores han de alcanzar los propósitos de la Administración y sus objetivos, tendrá que ir partiendo de los fundamentos que reúne esta ciencia

¿POR QUE EN OCASIONES UNA EMPRESA TIENE PROBLEMAS SERIOS DE FUNCIONAMIENTO ?

Mas de una vez hemos escuchado comentarios



QUE LOS
ADMINISTRADORES
NO HAYAN

- decretado objetivos claros, realistas, alcanzables y cuantificables, ni seleccionados, ni ordenados, las alternativas de acción, ni diseñado los planes necesarios, para el logro de los objetivos (PLANEACION)
- señalado claramente las funciones y actividades de cada area y persona, ni asignado, ni respetado los niveles, de jerarquia y autoridad para crear la estructura organizacional que en conjunto colabore al logro de los objetivos (ORGANIZACION)
- Reclutado y seleccionando al personal adecuado de primer ingreso, ni adiestrado y capacitado al personal existente para un mejor desempeño de sus funciones y actividades ni sustentado un clima de seguridad e higiene que proporcione bienestar, ni facilitado los recursos necesarios para la ejecucion de las funciones (INTEGRACION)
- proporcionado incentivos motivacionales a sus subordinados, ni ejercido un liderazgo adecuado y sostenido una intercomunicación eficiente en vias de una orientación eficaz de los empleados (DIRECCION)
- sabido establecer los estandares de comparación, ni medido el desempeño y progreso contra estos estandares, ni detectado las desviaciones al logro de los objetivos para diseñar e indicar las acciones correctivas a la Planeacion, Organizacion, Integración y la Dirección (CONTROL.)

considerando, en síntesis, las cinco funciones básicas para una ejecución adecuada del Proceso Administrativo que, desde luego, entorpece el logro de los objetivos deseados por la empresa

EL ADMINISTRADOR

	PAG
- ¿ SE HA PREGUNTADO ALGUNA VEZ, QUIEN ES UN ADMINISTRADOR ?	25
- ¿ CUAL ES EL AMBIENTE DE TRABAJO DE UN ADMINISTRADOR ?	27
- ¿ QUE ES LO QUE SE ESPERA DE EL ?	30
- ¿ CUALES SON LOS REQUISITOS PARA SER ADMINISTRADOR ?	31
- ¿ COMO UN ADMINISTRADOR PUEDE LOGRAR UNA ADMINISTRACION ADECUADA ?	33

¿SE HA PREGUNTADO ALGUNA VEZ, QUIEN ES UN ADMINISTRADOR?

Estas son algunas respuestas que pudieran darse a la pregunta

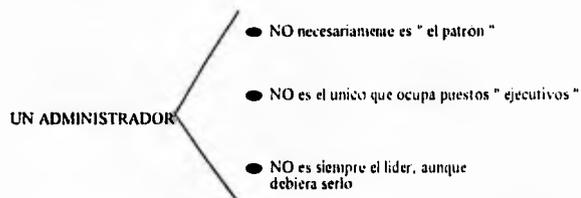
- | | |
|---|------------------------------------|
| - "Es el que lleva las cuentas en una compañía" | - "Es el que controla al personal" |
| - "Es el patrón" | - "Es el jefe de contabilidad" |
| - "Es el ejecutivo de finanzas" | - "Es el Director General" |

Sin embargo, todas estas respuestas son parcialmente verdaderas y parcialmente falsas:

Son parcialmente verdaderas, porque



y son parcialmente falsas, por que



Entonces, cualquier Técnico-Químico puede llegar a ser un Administrador, según sea su interés y desarrollo profesional.

¿QUIENES SON LOS QUE ADMINISTRAN EN UNA EMPRESA?

Todos aquellos que tengan bajo su mando a un grupo de personas y sean responsables por el desempeño de las actividades del trabajo en conjunto



Pues bien, tanto es Administrador el Director General, como lo es el Director de Ventas, como lo es el Gerente de Finanzas o el jefe de almacén, inclusive los supervisores de turno de producción o de laboratorio. Todos juntos, son los que administran una empresa.

¿CUAL ES EL AMBIENTE DE TRABAJO DE UN ADMINISTRADOR? (5)

No debe ignorarse que los administradores tienen muchas interacciones con el ambiente interno y externo de su empresa, que influyen en su rendimiento

El ser administrador representa tener la responsabilidad del buen o mal desempeño del trabajo de sus subordinados. Por tanto, siempre estará expuesto a las críticas y presiones procedentes de sus subalternos, de sus superiores, del resto de los administradores, empleados y del ambiente político interno que impera en todas las organizaciones.

Las presiones de los subalternos se refieren

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● a sus necesidades e intereses particulares ● a conflictos interpersonales ● a sus cambios de conducta por estados de ánimo y por satisfacciones o frustraciones ● a sus habilidades y torpezas para desempeñar sus funciones y tareas | <ul style="list-style-type: none"> ● a la opinión de éstos acerca de sus superiores (actitud) ● a su disposición ante el trabajo ● al grado de influencia y poder que tengan los subordinados (p.e. sindicatos o liderazgos) |
|--|---|

Las presiones de los superiores se refieren

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● a las metas y objetivos que esperan que se logren ● al tiempo disponible para lograrlos ● a la personalidad y estilo de mando del superior | <ul style="list-style-type: none"> ● al tipo de administración que se estile en la empresa (impositiva o participativa) ● a la delegación excesiva de funciones y responsabilidades, que en ocasiones no le corresponden, pero que se les imponen |
|--|---|

El ser Administrador representa estar en el centro de un cúmulo de presiones derivadas de los impulsos humanos, del vaiven de las circunstancias internas de la organización y de fuerzas externas que impactan la evolución de la empresa. El Administrador puede tener relativo control sobre estas presiones.

Las presiones de otros Administradores y empleados de la empresa se refieren

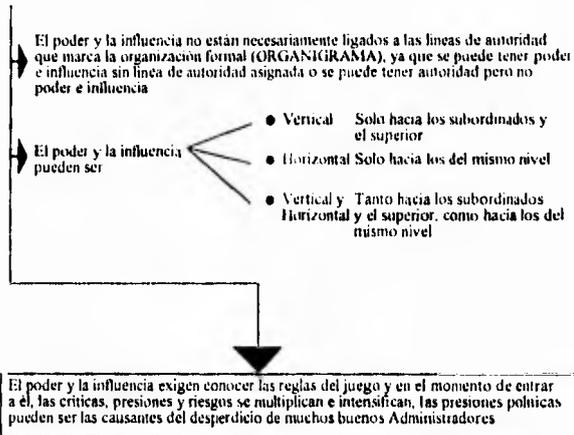
- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● al grado de competencia laboral y profesional ● a intereses y preferencias de estilos de mando de otros administradores que pueden chocar con los de uno | <ul style="list-style-type: none"> ● a las críticas sanas o destructivas que todos hacen de las acciones y decisiones tomadas ● a las denuncias de fallas y errores reales o supuestos de un Administrador ante los superiores |
|---|--|

Las presiones del ambiente político interno que impera en todas las organizaciones y se refieren

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● a la competencia por ampliar el rango de poder | <ul style="list-style-type: none"> ● a la competencia por lograr mayor influencia |
|--|--|

Algo más acerca del poder y la influencia,





Por último, las fuerzas externas que impactan sobre los Administradores y sobre la evolución de la empresa se refieren

- a la evolución y cambios de tecnología (mejores procesos, maquinaria, equipos)
- modificaciones legales (regulación de precios, ley de trabajo, restricciones, contaminación)
- avances científicos y nuevas técnicas de Administración (actualización permanente de conocimientos)
- Situación económica y política del país
- En síntesis, a factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y éticos

De todo lo anterior se observa claramente que los Administradores no pueden realizar sus funciones de manera adecuada, a menos que comprendan los muchos elementos que afectan sus áreas de operación y reaccionen adecuadamente ante ellos por tanto...

¿QUE ES LO QUE SE ESPERA DE UN ADMINISTRADOR?

Al administrador en relación con sus subordinados, le corresponde

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Promover que se establezcan de común acuerdo, las metas y objetivos de trabajo ● Asignar a cada quien las funciones y tareas que le corresponden, para el mejor logro de las metas y objetivos ● Propiciar ambientes de trabajo favorables para realizar las tareas | <ul style="list-style-type: none"> ● Estimularlos reconociendo sus logros y orientarlos en la ejecución de sus tareas y funciones para alcanzar sus metas personales y de trabajo ● Supervisar las tareas comparando los avances contra los objetivos marcados |
|---|--|

En relación con sus superiores, esta obligado a

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Lograr las metas y objetivos que de él como responsable de su grupo esperan ● Cuidar y vigilar los intereses de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> ● Entender y divulgar las misiones, objetivos y políticas dictadas ● Conocer al detalle cuales son las funciones responsabilidades, actividades y tareas de su área, lo que se espera que logre y para cuando |
|---|--|

En relación con otros Administradores de la empresa requiere

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● Mantener la intercomunicación necesaria para que los esfuerzos de su sección se coordinen con las de otras | <ul style="list-style-type: none"> ● Conocer de cuales áreas viene su trabajo y a donde van sus resultados para unificar esfuerzos hacia los objetivos comunes |
|--|---|

En relación con la empresa, esta comprometido

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ● A no malgastar los recursos monetarios, materiales, y humanos de la organización | <ul style="list-style-type: none"> ● Reconocer y analizar los factores internos y externos, que afectan el desempeño de sus funciones y tareas administrativas y técnicas |
|--|--|

¿CUALES SON LOS REQUISITOS PARA SER ADMINISTRADOR?

Las personas que ocupan puestos administrativos deben saber tomar decisiones efectivas y con frecuencia se ven obligados a tomarlas en un plazo muy breve y los asuntos administrativos tienden a ser muy complejos, en términos de todos los factores que los afectan

El administrador debe reconocer estos elementos, ponderarlos correctamente, formular mentalmente sistemas de ecuaciones simultáneas y a menudo resolverlas mientras la persona que requiere la decisión espera la respuesta

Y es de esperar que la respuesta sea correcta, por que de ello puede depender

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| — La utilidad | → | o pérdida |
| — Una huelga | → | o la paz laboral |
| — Un apoyo | → | o un golpe a la carrera de un subordinado |
| — La contestación valerosa | → | o tímida a un desafío |
| — Una ayuda | → | o un obstáculo para la tarea |
| — Una motivación | → | o el desaliento para un subordinado |

Todos estos factores son el pan de cada día en la toma de decisiones administrativas y las respuestas acertadas son de vital importancia para la empresa y aún para nuestra forma de vida

Ahora bien, como guía hagamos cinco conjuntos de valores

- Los valores "A" →
- Deseo de Administrar
 - Autoenseñanza
 - Actitud favorable hacia la autoridad
 - Las virtudes del trabajo arduo
 - La autorrealización
- Los valores "B" →
- La responsabilidad personal
 - Deseo de Competencia
 - Capacidades para organizar
 - Técnicas de venta
 - Ingenio
 - Habilidad para la comunicación
- Los valores "C" →
- Salud física y mental
 - Patrón de comportamiento positivo
 - Entrenamiento profesional
 - Deseo de saber los hechos
- Los valores "D" →
- Realismo y objetividad
 - Deseo por ejercer poder
 - Interés en las personas
 - Actitud de servicio
- Los valores "E" →
- Auto-trascendencia
 - Deseo por una posición distintiva
 - Capacidad para adaptarse al cambio
 - Habilidad para integrar puntos de vista
 - Poder de extenderse mas allá de las cuatro clasificaciones arriba citadas

Estas características no aseguran el éxito o fracaso, pero los administradores son exhortados a adquirirlas y practicarlas

¿COMO UN ADMINISTRADOR PUEDE LOGRAR UNA ADMINISTRACION ADECUADA?

De antemano, aclaramos que en la administración no existe la "única-mejor" forma de hacer las cosas ya que en cada situación específica intervienen múltiples factores que diversifican las posibilidades de actuación. Sin embargo, cuando las tareas administrativas se ejecutan de manera sistemática y secuencial, las posibilidades de éxito son mayores, por lo tanto en las hojas siguientes se presenta una forma sistemática para lograr una Administración adecuada.

Entendamos que los factores que influyen en la Administración se refieren

- al medio ambiente en que opera la empresa respecto a los cambios económicos, tecnológicos, sociales y políticos
- al tipo, dimensión, ubicación, recursos y propósitos de la empresa
- a las características, necesidades e intereses de los Administradores
- y a las características, necesidades e intereses de los trabajadores

Un buen punto de partida para una administración adecuada es la conveniencia de que la empresa y los administradores, ofrezcan a los trabajadores, condiciones propicias para que realicen sus labores y actividades de manera eficiente.

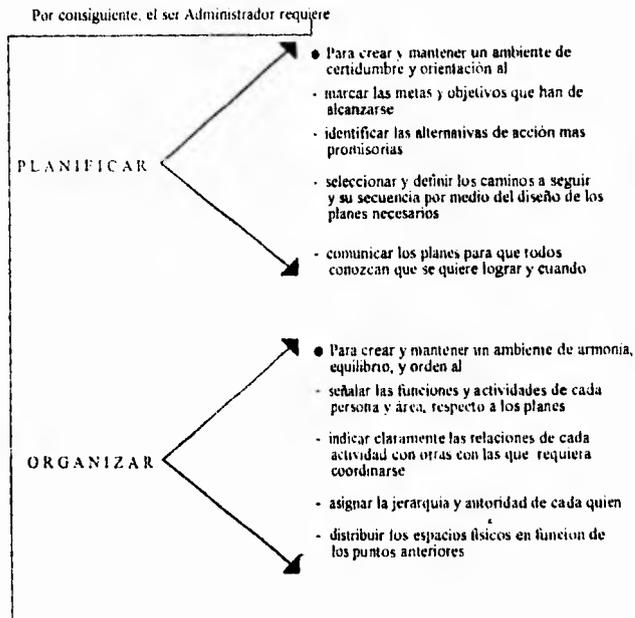
Tales condiciones se refieren

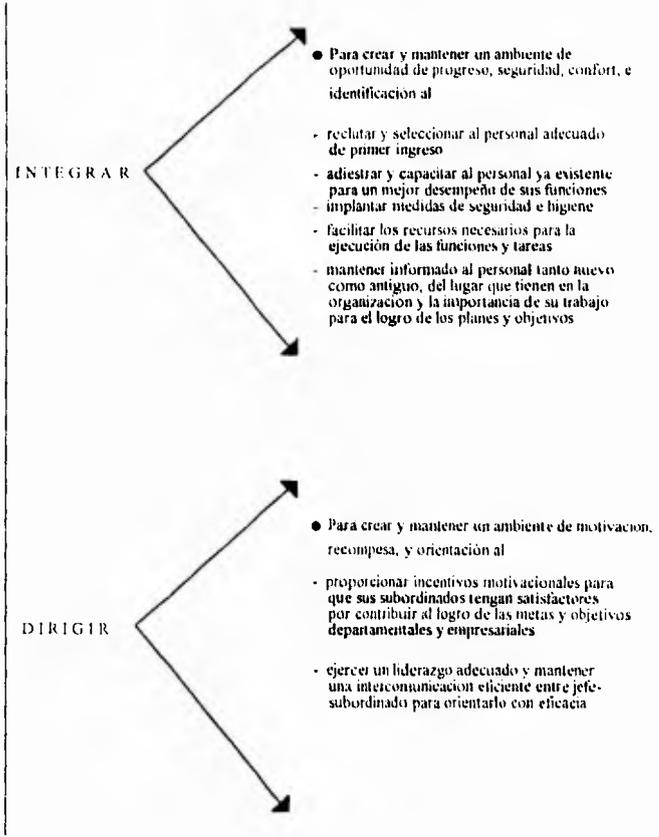
- a lugares adecuados de trabajo
 - a disponibilidad de recursos
 - a un clima emocional apropiado
- En síntesis, al establecimiento de un ambiente propicio para el desempeño efectivo y eficiente de personas que operan en grupos

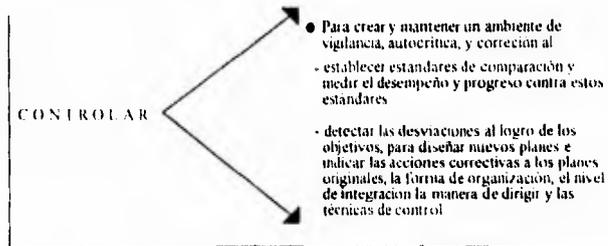
Es el logro de objetivos y metas a través de la coordinación de los esfuerzos individuales, el fin y la razón de ser, tanto de la administración y los Administradores como de las empresas por ello

¿COMO PROCEDER PARA LOGRAR UNA MAYOR EFICIENCIA Y EFICACIA EN LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS?

Ya se mencionó que de una manera sistemática y secuencial de ejecutar las tareas administrativas, los administradores pueden lograr resultados efectivos y que el medio para coordinar los esfuerzos individuales de sus subordinados, es el establecimiento de ambientes propicios para el desempeño de las labores de estos







El profesional de la Química se convierte en Administrador, cuando en su ejercicio profesional le corresponde supervisar y dirigir a un grupo de personas. Esto implica que en sus labores además de tener la responsabilidad por sacar adelante los asuntos meramente técnico-químicos, tendrá también la responsabilidad de realizar tareas administrativas para coordinar los esfuerzos individuales del personal a su cargo y optimizar el aprovechamiento de los recursos.

Con el fin de que el lector de este manual conozca los aspectos generales que involucran las tareas administrativas, se clasificaron las funciones que corresponden a todo administrador de cualquier nivel y cualquier área de una empresa (Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control). Podría hacerse otra clasificación algo diferente, pero ésta tiene las ventajas de ser comprensible y permitir concentrarse en las funciones de los Administradores.

Para un profesional de la química debe ser difícil Administrar, pero esta dificultad disminuye al conocer y después practicar las bases de la Administración. Revisemos a continuación el proceso administrativo en detalle.

PARTE I

PLANEACION

	<u>PAG.</u>
- GENERALIDADES	38
- PLANEACION ESTRATEGICA, TACTICA Y OPERATIVA	42
- TIPOS DE PLANES	47
- ETAPAS DE LA PLANEACION	56
- PRINCIPIOS DE LA PLANEACION	58

GENERALIDADES

Ya se mencionó que un administrador es todo aquel responsable del desempeño del trabajo de un grupo de personas de cualquier área o sección de una empresa, o sea que tanto es administrador el Director General, como lo es el Gerente Técnico, el jefe del departamento de Finanzas o el supervisor de la línea productiva

Como tal, un administrador requiere en principio de una labor coordinadora de las actividades y tareas que realiza cada integrante del grupo de trabajo

Para llevar a cabo dicha coordinación, es necesario que el administrador determine por escrito una serie de finalidades que deberán ser alcanzadas por sus subordinados y las diversas trayectorias que deberán seguirse para facilitar el logro de las mismas

El diseño de las finalidades y las formas de lograrlas, son los componentes de la Planeación. Cada plan diseñado servirá de guía para ejecutar las acciones subsecuentes hasta cumplir todo el Proceso Administrativo

La planeación es pues, la primera de cinco funciones, que debe llevar a cabo todo administrador y de la eficacia y eficiencia con que se diseña primero en papel y después al ponerla en práctica, dependerá en gran medida la facilidad o dificultad para alcanzar los objetivos del trabajador, los del Administrador y por tanto los de la empresa.

¿PORQUE ES TAN IMPORTANTE PLANIFICAR?

Porque la planeación al mismo tiempo que establece los objetivos y finalidades de la empresa y de cada departamento y sección que la constituyen, facilita el logro de las mismas, ya que

- especifica los caminos que se han de seguir, quien ha de actuar y cuando
- evita que las acciones se ejecuten sin orden
- permite identificarse en el mismo esfuerzo
- propicia un mejor aprovechamiento del tiempo
- favorece el trabajo en grupo, puesto que los propósitos y objetivos son comunes
- crea un clima estimulante para el trabajo
- da sentido a las actividades que se realizan
- facilita el control de las acciones

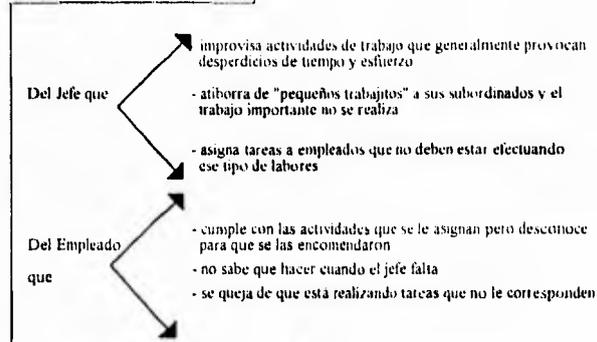
Porque la planeación se convierte en los criterios de funcionamiento que tomarán como base los Administradores y sus subordinados para que los esfuerzos individuales permitan el logro de los objetivos deseados

Es indispensable que el Administrador de cada área especifique los objetivos y finalidades deseadas y elabore los planes necesarios, porque constituye la base para

- saber hacia donde se va y hasta donde se quiere llegar
- poder programar y estructurar adecuadamente las actividades de trabajo necesarias
- seleccionar los procedimientos y técnicas de trabajo más adecuadas
- utilizar eficientemente los recursos disponibles
- hacer factible la revisión crítica del trabajo de los subordinados
- establecer un control apropiado, coherente y eficaz de las actividades y acciones

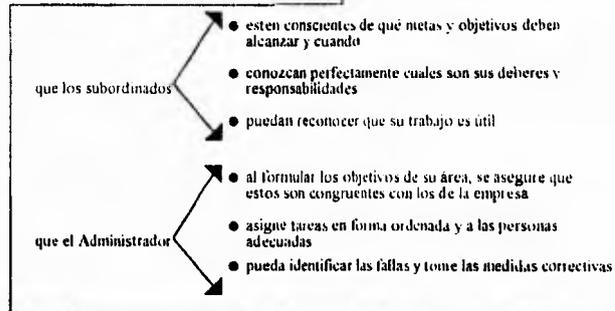
¿PARA QUE SIRVE LA PLANEACION?

En mas de una ocasion hemos sabido



de la desorientación y confusión en el trabajo, de jefes y subordinados que no saben para que se esfuerzan, que no tienen una clara vision de lo que persiguen o que no han reflexionado en la necesidad o posibilidad de lograr algo definido)

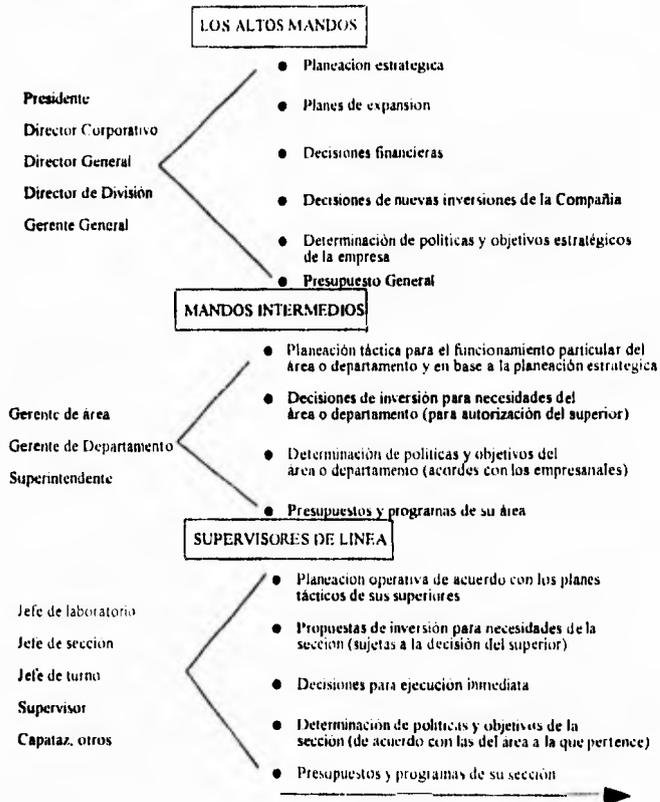
POR TANTO, DEBEMOS PLANIFICAR PARA



¿QUIENES SON LOS QUE PLANIFICAN EN UNA EMPRESA?

Todos los Administradores, de todos los niveles y de todas las áreas, secciones y departamentos de la corporación

Sin embargo, la planeación tiene diferente alcance según el nivel jerárquico del Administrador



**PLANEACION
ESTRATEGICA**

- Es responsabilidad de la Alta Dirección, la cuál, define las políticas y objetivos estratégicos de la empresa.
- Es el proceso que integra las metas y objetivos mayores de la empresa, sus políticas y secuencias de acción en un todo congruente, en función de su situación interna y de las oportunidades y amenazas actuales y futuras, que presenta el entorno.
- Su ámbito de acción cubre los plazos medio y largo. Sin embargo, su implementación (planeación táctica y operativa), se concentra en el presente y en lo que debe hacerse para que se obtengan en el plazo medio y largo, los objetivos basados por las estrategias
- Los planes estratégicos debe ser claramente comunicados a la gerencia de nivel medio para que elaboren los planes tácticos correspondientes.



Los principales tipos de estrategias y políticas considerados en esta planeación son

- CRECIMIENTO** Dan respuesta a preguntas tales como cuánto crecimiento debería darse, que tan rápido, donde y como
- FINANZAS** Toda empresa debe tener una estrategia clara para financiar sus operaciones
- ORGANIZACION** Responde a preguntas tales como qué tan centralizada deberá ser la autoridad en la toma de decisiones, qué tipos de modelos departamentales son más adecuados, y cómo diseñar puestos staff
- PERSONAL:** Tales como las relaciones sindicales, compensaciones, selección, contratación, capacitación y evaluación.
- PRODUCTOS** ¿Qué es nuestro negocio?, ¿Quiénes son nuestros consumidores?, ¿Deseamos ser líder del producto?, ¿Qué utilidades podemos operar?, etc.

(1) Yease H. Krentz y H. Wehrlich "Administración" (McGraw Hill, 9ª Ed. 1990), cap 1

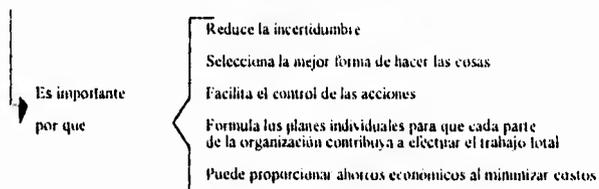
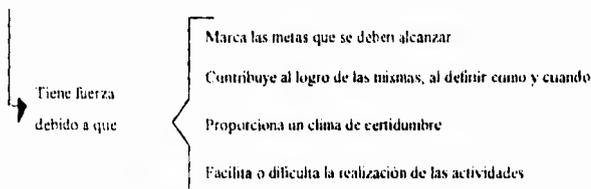
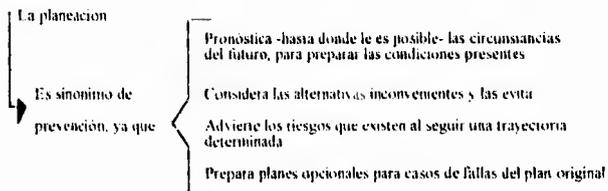
PLANEACION TACTICA

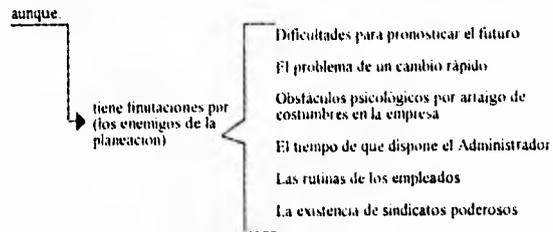
- Esta planeación es responsabilidad de los administradores de nivel medio, los cuales definen las tácticas para implantar los planes estratégicos de su área correspondiente.
- Para ser eficaces, las estrategias y las políticas deben ponerse en práctica mediante planes, aumentando los detalles hasta que abarquen todos los aspectos de las operaciones.
- La alta dirección define (donde se está, a donde se quiere llegar y cuando, y la gerencia media planea (que se tiene que hacer) para llegar allá, y supervisa como se está progresando hacia los objetivos.
- Los gerentes analizan (alternativas de acción, las fuerzas y debilidades que se tienen y la posición en el terreno, y lo deben comunicar claramente a los supervisores de primera línea.

PLANEACION OPERATIVA

- Esta planeación es responsabilidad de los jefes y supervisores de primera línea.
- Ellos proponen a la gerencia de su área en coordinación con los empleados operativos, cuáles recursos de maquinaria, equipo, materiales, humanos, tecnológicos, etc. pueden ser utilizados según sean las tácticas.
- Elaboran los programas de acción inmediata, para poner en práctica los planes autorizados.
- La intercomunicación GERENTE ↔ SUPERVISOR ↔ OPERADOR, es de vital importancia para el éxito de la ejecución de los planes y el logro de los objetivos estratégicos deseados.

¿QUE CUALIDADES Y OBSTACULOS TIENE LA PLANEACION?





SIN EMBARGO

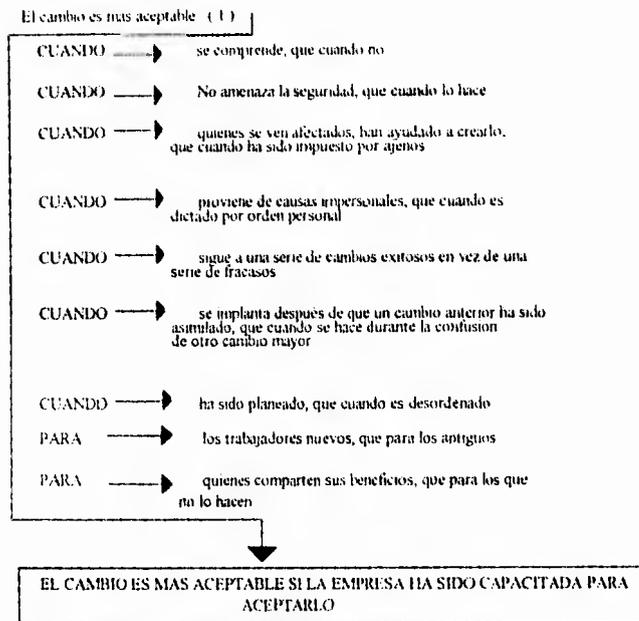
Es cierto que la planeación presenta dificultades para realizarla, pero todo esfuerzo invertido en su realización siempre tendrá más ventajas que desventajas. Planifique invariablemente antes de cualquier acción y sobretodo en las de suma importancia.

La planeación cubre la brecha que va desde donde estamos, hasta donde queremos llegar

- No se basa en la intuición o la suerte
- Se apoya en pronósticos y análisis

con el fin de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades

otra de las cualidades que tiene la planeación, es estar relacionada con el cambio



AHORA BIEN.

La planeación salva la brecha desde donde estamos hasta donde queremos llegar en un futuro

Incluye diversos tipos de planes y cada uno tiene diferente alcance y variación →

(1) Véase H. Koontz y C. O'Donnell, *Cursos de Administración Moderna* (Mc Graw Hill, 6ª Ed. 1979) pag. 290

¿CUALES SON LOS DIFERENTES TIPOS DE PLANES? (2)

La falta de algunos Gerentes y Supervisores en reconocer la variedad de planes, suele ocasionar dificultades en la realización de planes efectivos

La clasificación general que aquí se hace, se basa en el hecho de que

TODOS LOS PLANES FUNCIONAN COMO GUIAS A SEGUIR

las diferencias son

LOS PLANES QUE
GUIAN EL PENSAMIENTO

- Propósitos o misiones
- Objetivos o metas
- Políticas
- Reglas o reglamentos
- Estrategias

Primero debemos saber a donde
queremos llegar

LOS PLANES QUE
GUIAN LA ACCION

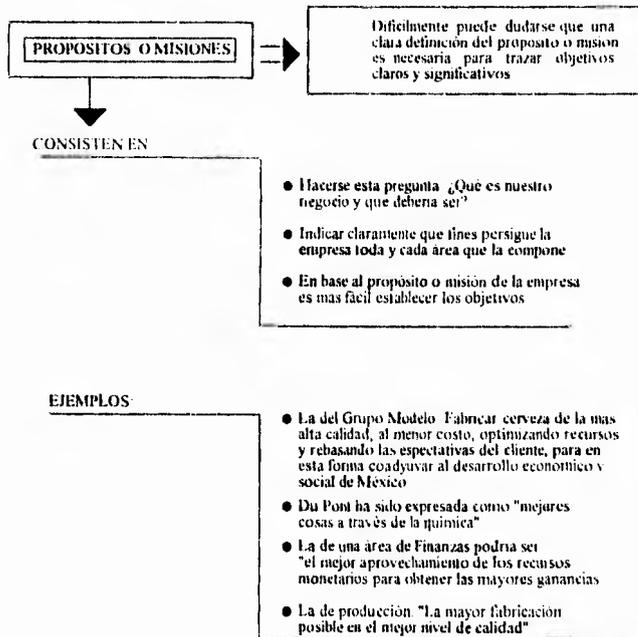
- Programas
- Procedimientos
- Presupuestos

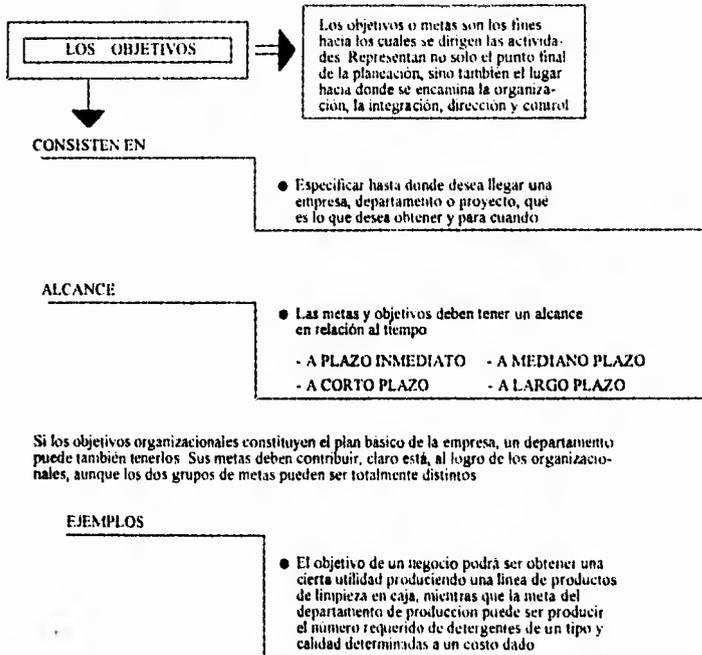
Para definir que camino
debemos seguir

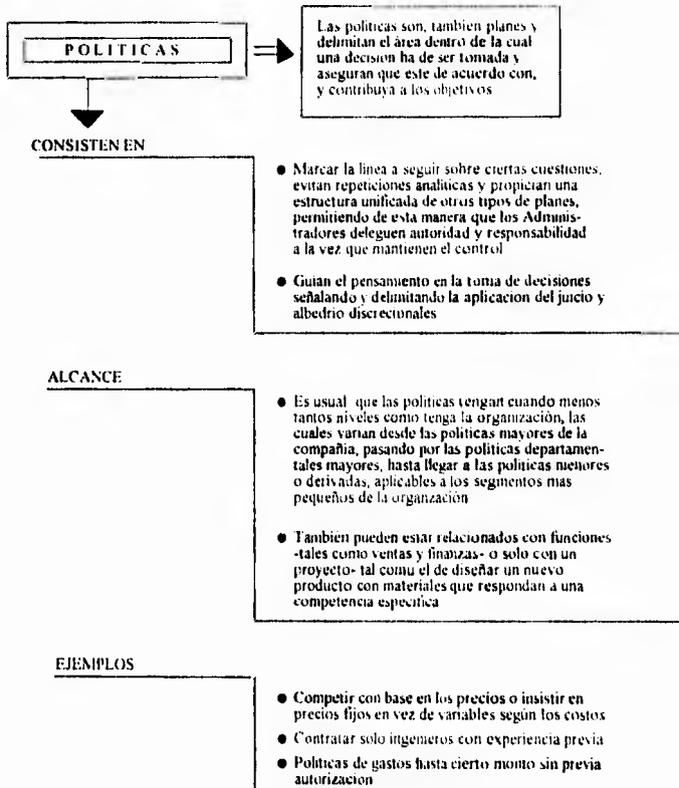
El solo hecho de planificar, NO asegura que una
empresa tenga éxito, se requiere de la acción

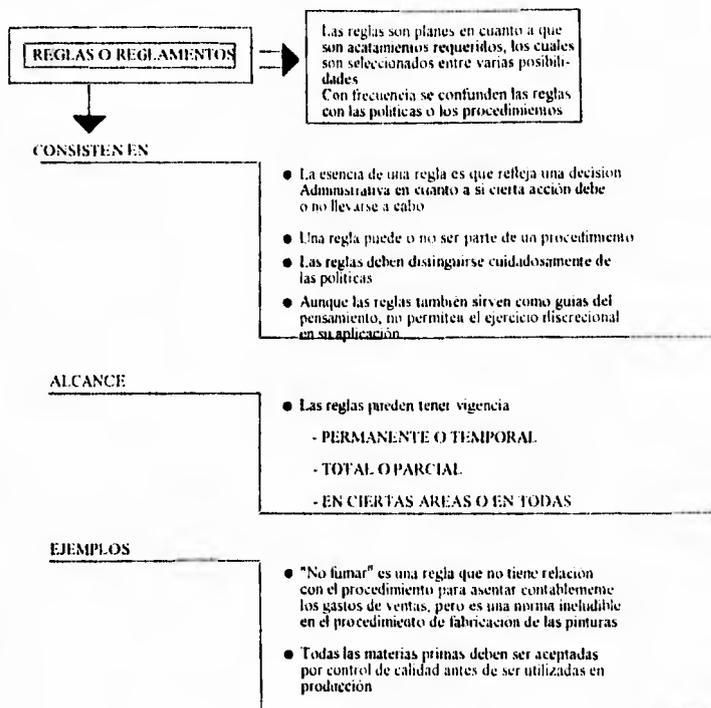
Pero sin planes, toda acción se convierte en
una actividad casual, lo cual no produce otra
cosa que el caos

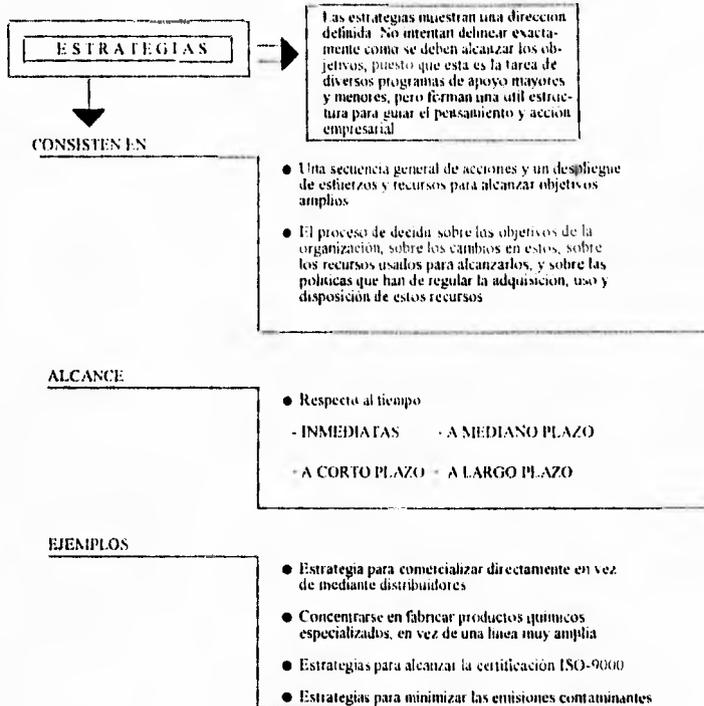
Revisemos con más detalle cada tipo de plan

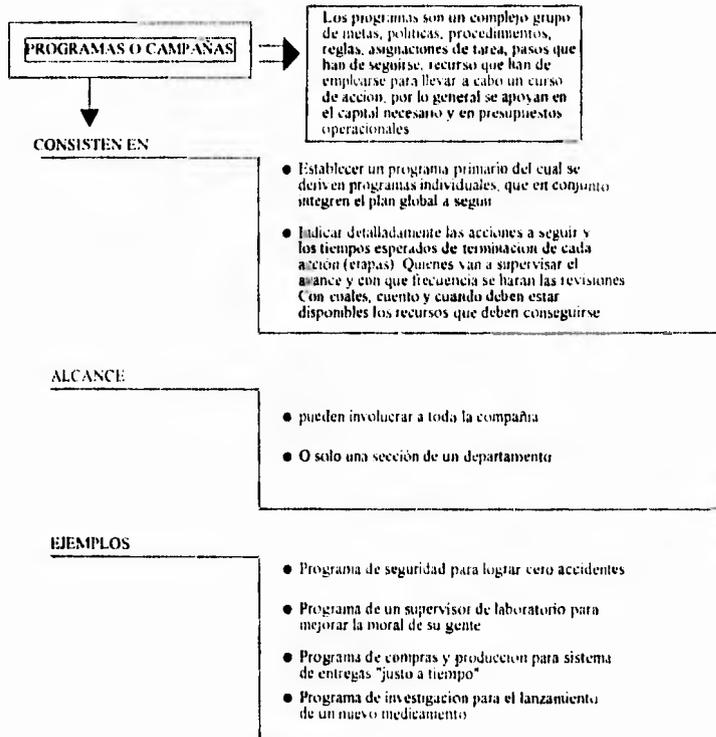


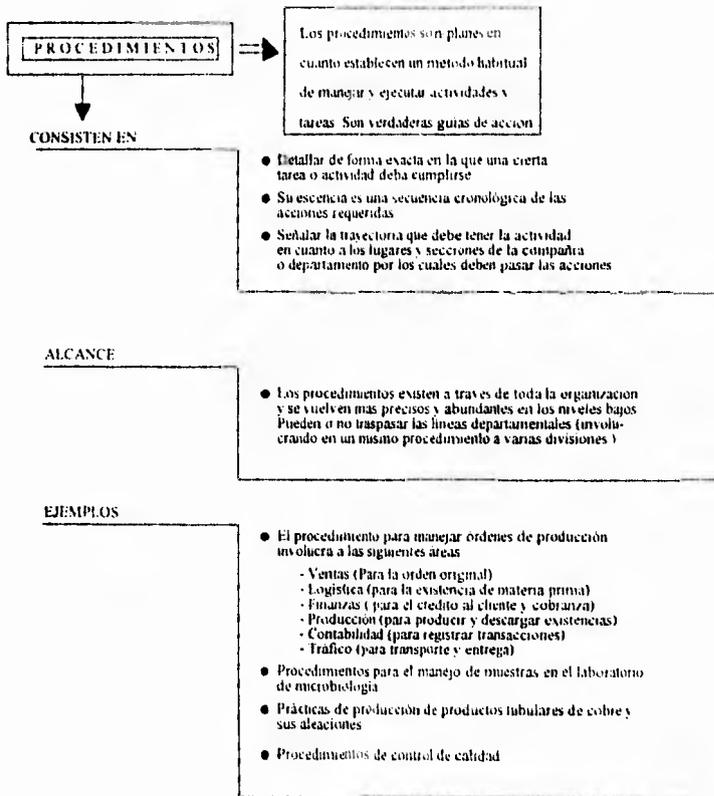


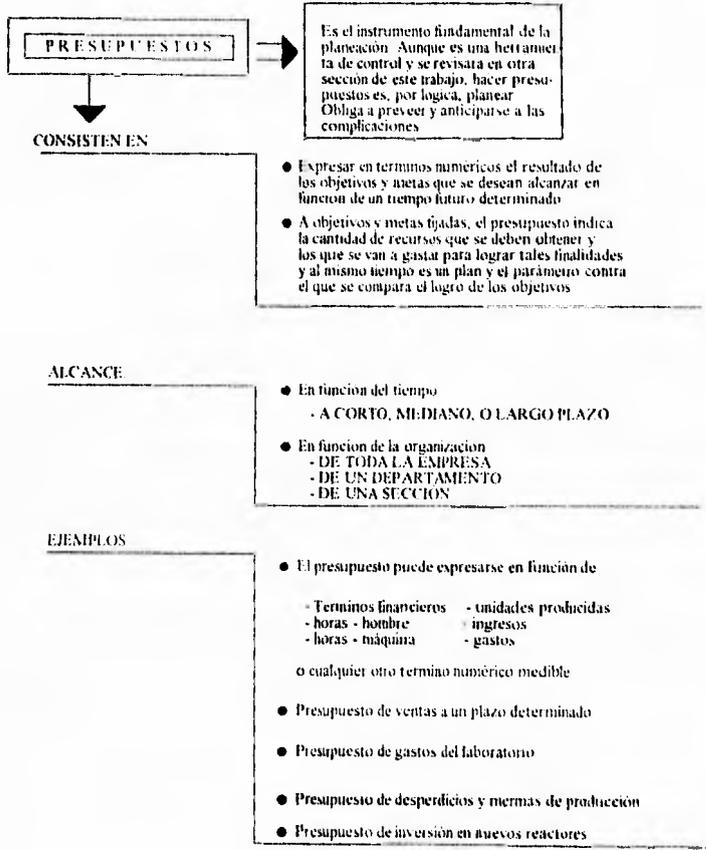




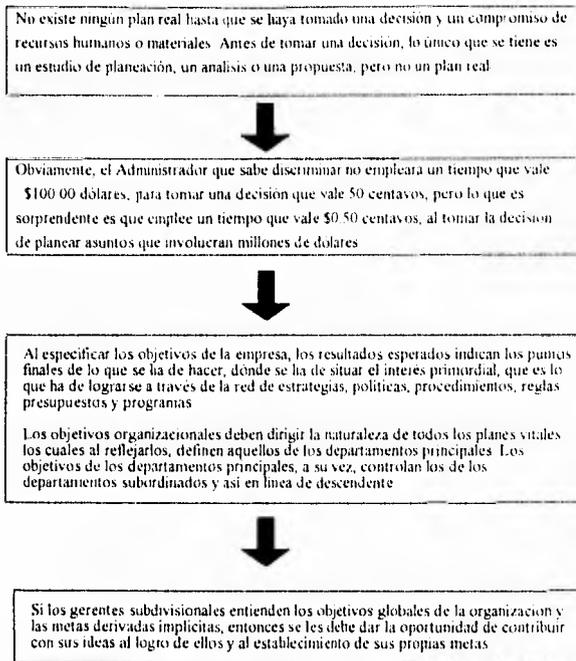






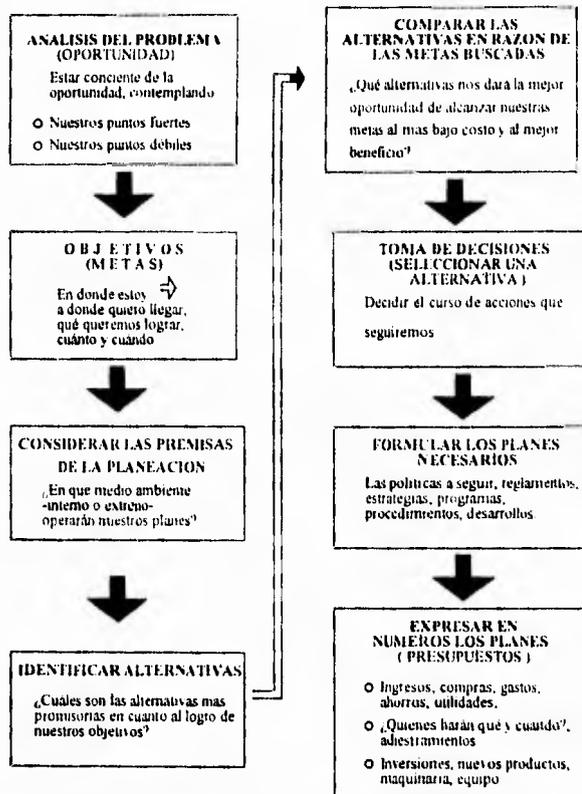


ETAPAS DE LA PLANEACION



ahora veamos el siguiente diagrama

DIAGRAMA DE PLANEACION



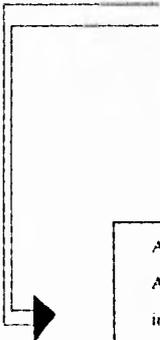
Cada etapa mostrada en este diagrama, requiere de análisis y explicación mas extensa y profunda, pero este manual no pretende ser exhaustivo. Sin embargo al final de este manual, se

muestran referencias bibliográficas por medio de las cuales el lector podría examinar en detalle todos los conceptos
Ya conociendo las etapas de la planeación, ahora hagamos hincapié en ciertas abstracciones claves para identificar algunos fundamentos que pongan de relieve las

LAS BASES DE LA PLANEACION



LOS PRINCIPIOS MAS IMPORTANTES DE LA PLANEACION



A pesar del hecho de que estos pueden ser un poco elementales, y que la Administración va mucho más allá de tan solo un grupo de principios, es importante marcar principios que guíen las acciones del Administrador al momento de planear



**PRINCIPIO DE CONTRIBUCION
A LOS OBJETIVOS**

El proposito de cada plan, y de todos los planes derivados, es facilitar el logro de los objetivos de la organizacion

**PRINCIPIO DE EFICIENCIA
DE LOS PLANES**

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribucion a los objetivos, en comparacion con los costos y demas consecuencias no deseadas necesarias para formularlo y operarlo

**PRINCIPIO DE LA PRIMICIA
DE LA PLANEACION**

La planeacion precede, lógicamente, a la ejecucion de todas las demás funciones, administrativas

**PRINCIPIO DE LAS
PREMISAS DE LA PLANEACION**

Cuanto mas comprendan y esten de acuerdo las personas encargadas de la planeacion en utilizar premisas comunes y bien fundadas, mas coordinadas sera la planeacion de la empresa

**PRINCIPIO DE LA ESTRUCTURA
DE LAS POLITICAS Y DE LAS
ESTRATEGIAS**

Cuanto mas claramente se comprendan las estrategias y las politicas, mas firme y eficaz sera la estructura de los planes de la empresa

**PRINCIPIO DE LA
COORDINACION OPORTUNA**

Cuanto más se estructuren los planes con miras a proporcionar una apropiada programación en el tiempo, con una red interrelacionada de programas derivados y de apoyo más eficaz y eficiente contribuyan al logro de los objetivos de la empresa

**PRINCIPIOS DEL FACTOR
LIMITANTE**

Este principio es la esencia de la toma de decisiones
La clave es resolver el problema representado por las alternativas, buscando y resolviendo el factor limitante ó estrategico
De no ser así, lo único que se hará es sacrificar tiempo y recursos para el examen de cada faceta de un problema, además de correr el riesgo de dar demasiada importancia a factores que no son esenciales para la decisión

**PRINCIPIO DEL
COMPROMISO**

La planeación lógica abarca un periodo de tiempo en un futuro necesario para prever a través de una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos contraídos y aceptados en una decisión, es indispensable

**PRINCIPIO DE
FLEXIBILIDAD**

Cuanto más flexibilidad pueda incluirse dentro de los planes, menor será el peligro de incurrir en pérdidas a causa de hechos inesperados, pero el costo de la flexibilidad debe pasarse contra sus ventajas y beneficios

**PRINCIPIO DEL
CAMBIO DE RUMBO**

El principio de flexibilidad trata de la capacidad de cambio que se debe incorporar dentro de los planes. El de cambio de rumbo, implica la revisión periódica de las circunstancias y expectativas, y la reestructuración de los planes según sea necesario para decidir mantener el rumbo o cambiarlo. Como es aparente, a menos de que los planes hayan sido elaborados con flexibilidad interna, la aplicación del cambio de rumbo puede ser muy difícil y costoso

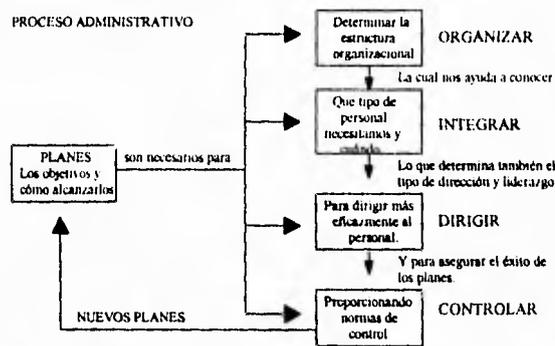
PARTE 2

ORGANIZACION

	PAG.
- GENERALIDADES	63
- ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL	67
- ETAPAS DEL PROCESO DE ORGANIZACION	69
- PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACION	70

GENERALIDADES

La siguiente función administrativa es la Organización, pero debemos destacar la gran importancia de iniciar con la planeación
 La planeación no solo es el inicio del Proceso Administrativo, si no que en base a ella se llevan a cabo las demás funciones administrativas. Veamos el siguiente diagrama



Después de haber realizado la planeación y tener los objetivos y planes definidos, el Administrador debe organizar dichos planes

Organizar, es la segunda función en el proceso administrativo y consiste en la acción del reparto y distribución de las funciones, tareas, dependencias y responsabilidades. Definir que tareas deben realizarse, quien las debe hacer, como deben agruparse, quién se reporta a quién y donde deben tomarse las decisiones.

" un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar "

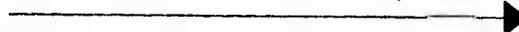
o bien,

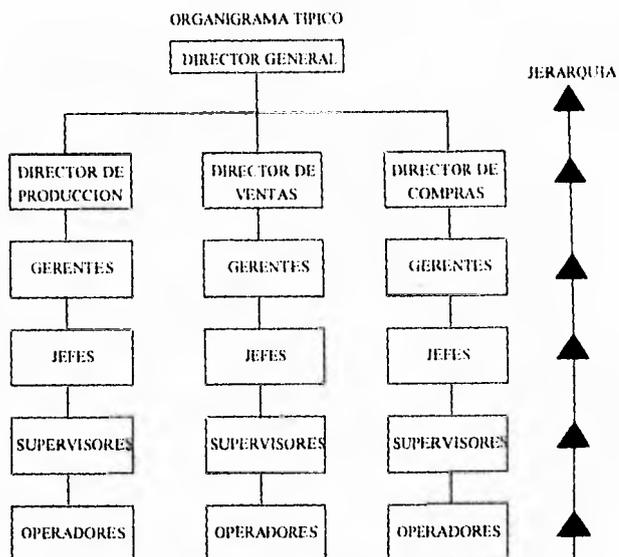
Un lugar para cada persona (PUESTO)
 y cada persona en su lugar (JERARQUIA)

ORGANIGRAMA

Las personas son quienes con su trabajo lograrán las metas fijadas por el Administrador y estas personas, forman la estructura de una sección, de un departamento, de una Area y de la empresa completa.

Veamos el siguiente diagrama típico de " Estructura Organizacional " de cualquier empresa (ORGANIGRAMA)





Antes de seguir adelante, es importante recordar que un profesional típico ya sea de química o cualquier otra carrera, generalmente ingresa a una empresa en la cual el organigrama y estructura general, ya está diseñado

Sin embargo, conforme asciende en Jerarquía se convierte en Administrador y; ocupando estos puestos administrativos, ya es responsable por el desempeño de un grupo de personas a las cuales deberá organizar para lograr sus metas y, si las circunstancias lo demandan deberá modificar la organización original que existía al llegar a ese puesto administrativo

Por consiguiente, no debe olvidar que organizar será una de sus responsabilidades administrativas importantes

El diagrama de la hoja anterior muestra lo que se conoce en Administración, como la

ORGANIZACION FORMAL.

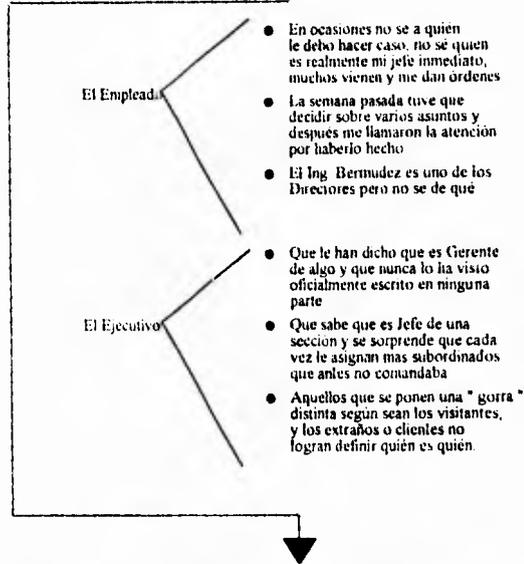
- Cuanta más formalización exista, más claramente conocemos los límites de las decisiones que estamos autorizados a tomar, y por los cuales seremos responsables
- Las políticas prescritas aclaran a las personas el área en la cual tienen libertad para actuar
- Sin una área de libertad claramente definida no existe libertad
- La autoridad y dependencia directa se indican claramente. Las personas reconocen de quién deben recibir instrucciones y orientación y a quien deben reportar sus avances
- Logran reconocer su lugar y jerarquía dentro de la organización y hacia donde pueden moverse, vertical y horizontalmente.

Sin duda parte de la preocupación acerca de los peligros restrictivos en la organización formal surge de una práctica organizacional deficiente.

Aun en la más formal de las organizaciones deben dejarse áreas de decisión, para aprovechar talentos creativos, y para el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales 

¿POR QUE ES INDISPENSABLE UN ORGANIGRAMA DEFINIDO ?

Revisemos una empresa sin organigrama



Toda estructura organizacional puede representarse por medio de un organigrama, aun los más deficientes. Por lo tanto es sorprendente encontrar, en ocasiones, altos Ejecutivos que se enorgullescan de no contar con una carta organizacional o que sienten que los organigramas deben mantenerse en secreto.

ahora bien

Igualmente valioso es reconocer la importancia de la

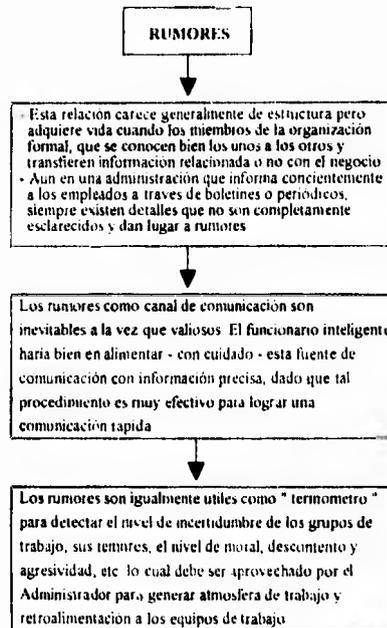
ORGANIZACION INFORMAL

- Otra forma de hacer que la organización formal funcione con eficiencia es reconocer y tomar plena ventaja de la Organización Informal
- Antes de que se pueda coordinar y estructurar el comportamiento de grupo, debe haber comunicación, asociación y una meta concreta
- Las personas por naturaleza, buscan asociarse y gozar de los beneficios que esto trae
- Este impulso gregario de asociación para lograr metas que un individuo solo no puede alcanzar, constituye la base para la organización formal
- La organización informal da a los miembros de la organización formal un sentimiento de que pertenecen al grupo, sensación de categoría, de dignidad y de satisfacción gregaria.
- Es un medio para resguardar la personalidad del individuo contra ciertos efectos de las organizaciones formales, las cuales tienden a desintegrar la personalidad
- Muchos Administradores, que entienden este hecho, usan conscientemente las O I como canales de comunicación y como moldes para la moral de los empleados

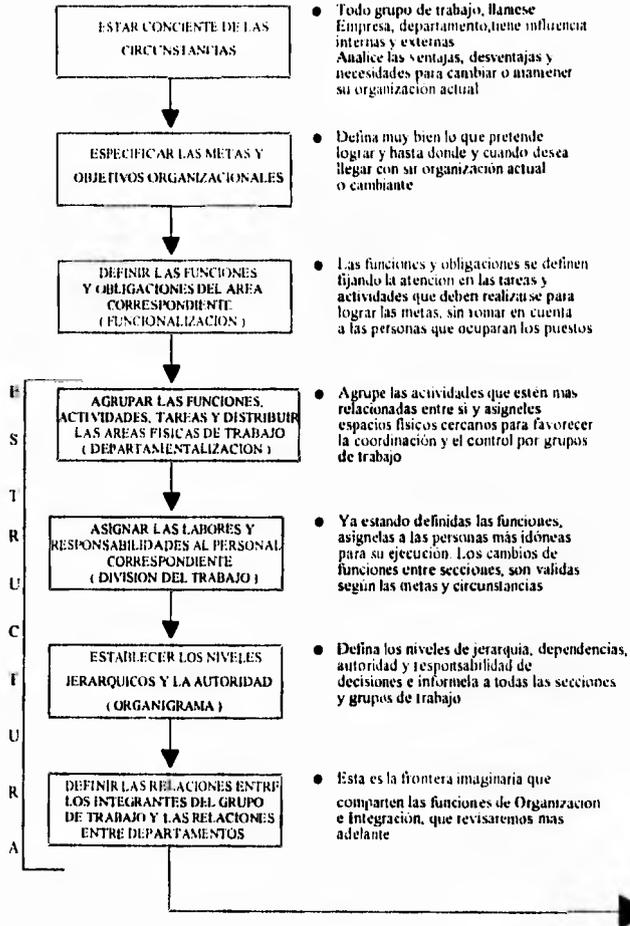
Las organizaciones formales crean organizaciones informales complementarias. Las interrelaciones de autoridad que no pueden representarse en un organigrama, las reglas de conducta que no se han puesto por escrito, la necesidad de "atar los cabos sueltos" y otros fenómenos típicos, conducen a la O I

Veamos ahora alguna ventaja que se puede tomar de la Organización Informal

Una de las más interesantes e importantes relaciones informales, que casi siempre complementa la Organización Formal, se conoce con el nombre de



ETAPAS DEL PROCESO DE ORGANIZACION



PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS DE LA ORGANIZACION

Aunque no es posible afirmar que la ciencia de la organización ha avanzado hasta el punto de que sus principios constituyan leyes infalibles, es sorprendente la unanimidad que existe entre teóricos y prácticos sobre la validez de un buen número de aquellos. Estos principios son verdades de aplicación general, aunque la generalidad de su aplicación no es tan precisa como para darles la exactitud de las leyes de la ciencia pura. Son más bien, criterios para lograr una buena organización.

Con la finalidad de resumir

los principios fundamentales de la organización, y de contemplarlos dentro de un marco lógico, estos pueden ser agrupados bajo los siguientes aspectos

- EL PROPOSITO → El logro de un objetivo común a todos es el propósito de la organización,
- SU CAUSA → El área de mando es la causa,
- LA ESTRUCTURA → La autoridad es el aglutinante .
→ Las actividades departamentalizadas son el marco,
- EL PROCESO DE ORGANIZAR → La efectividad es la medida de la ejecución

EL PROPOSITO DE LA ORGANIZACION

PRINCIPIO DE UNIDAD DE DIRECCION:

- Una estructura organizacional es efectiva si facilita la contribucion de los individuos al logro de los objetivos de la empresa.
- Los logros de cada individuo deben estar dirigidos hacia el mismo objetivo de su area.
- Los logros de cada area deben estar dirigidos hacia los mismos objetivos de la empresa

PRINCIPIO DE EFICIENCIA:

- La organizacion debe ayudar al logro de los objetivos de la empresa con el minimo de consecuencias o costos indeseables

Cada division, rama, departamento o seccion debe ser juzgada a la luz de su contribucion al logro de los objetivos comunes de la empresa, en el tiempo previsto, en la magnitud deseada y a los costos presupuestados

De otra forma, la estructura organizacional no esta funcionando ni efectiva ni eficientemente



LA CAUSA DE LA ORGANIZACION:

PRINCIPIO DE AREA DE MANDO (Rango de control):

- Existe un limite en cada puesto administrativo para el número de personas que un administrador puede supervisar eficazmente.
- El número exacto variará según las características y contingencias del trabajo y su impacto sobre los requerimientos de tiempo y magnitud de los objetivos a lograr
- También variará según la capacidad del administrador

La causa básica de la estructura de la organización, se encuentra en las limitaciones del área de mando. Si no existiese tal limitación, las empresas podrían operar con un solo administrador ("Hombre Orquesta") y no tendrían necesidad de organización

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

73

AUTORIDAD

PRINCIPIO DE JERARQUIA

- Cuando mas claras sean las lineas de autoridad, que van desde el mas alto ejecutivo de la empresa hasta cada subordinado, mas efectivos seran el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organizacion

PRINCIPIO DE DELEGACION

- La autoridad delegada en los administradores individuales debera ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados esperados

PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD ABSOLUTA

- La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por la ejecucion de sus actividades es absoluta.
- Asimismo, el superior es responsable por las actividades de sus subordinados

PRINCIPIO DE IGUALDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

- La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado

Algo mas sobre Autoridad.



PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

- Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por los resultados

PRINCIPIO DE NIVEL DE AUTORIDAD

- Para que se mantenga la delegación de autoridad tal como se planeó, es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin transferirlas a los niveles superiores o inferiores de la organización

La autoridad es el aglutinante de la estructura de la organización, el lazo que la hace posible, el medio a través del cual los grupos de actividades pueden situarse bajo un administrador y la coordinación de las unidades organizacionales pueden promoverse. Es la herramienta por medio de la cual un administrador puede ejercer la discreción para crear un ambiente que permita la ejecución individual. Como es de esperar algunos de los principios más útiles de organización se refieren a la autoridad



ACTIVIDADES DEPARTAMENTALES

PRINCIPIO DE LA DIVISION DEL TRABAJO

- Cuando mas refleje la estructura organizacional una clarificación de las tareas y actividades necesarias para alcanzar las metas, y asista en su coordinación, y cuanto mas se elaboren las funciones para ajustarse a la capacidad y motivación de las personas responsables de ejecutarlas mas eficiente y eficaz será la estructura de la organización

PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL (DESCRIPCION DEL PUESTO)

- Cuando más clara sea la definición que tenga un puesto o departamento de los resultados esperados, de las actividades que han de llevarse a cabo, de la autoridad delegada, y de las relaciones de autoridad y de información con otros puestos, mas adecuadamente podrán los individuos responsabilizados contribuir al logro de los objetivos

PRINCIPIO DE SEPARACION

- Si algunas actividades estan estructuradas para realizar comprobaciones sobre otras, los individuos encargados de las primeras no pueden ejercer bien su responsabilidad si informan al departamento cuya actividad deben evaluar

PRINCIPIOS DEL PROCESO DE ORGANIZAR

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO

- El principio de equilibrio es común a todas las áreas de la ciencia y a todas las funciones del administrador
- En toda estructura existe necesidad de equilibrio
- Las ineficiencias de una área deben ser equilibradas con la eficiencia de grupos de soporte internos ó externos

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD

- La empresa que desarrolla inflexibilidades ya sea resistencia al cambio, procedimientos demasiados complicados o líneas departamentales demasiado firmes, corre el riesgo de enfrentarse a los desafíos del cambio económico, tecnológico, político y social

PRINCIPIO DE OPORTUNIDADES PARA EL LIDERAZGO

- Si los jefes o gerentes de departamento se encuentran sumergidos en asuntos de detalle, o si la autoridad real para planear, organizar, integrar, dirigir ser líderes de sus grupos o controlar sus áreas está fuera de sus manos, la estructura de la organización habrá fallado y sus administradores estarán disminuidos y frustrados

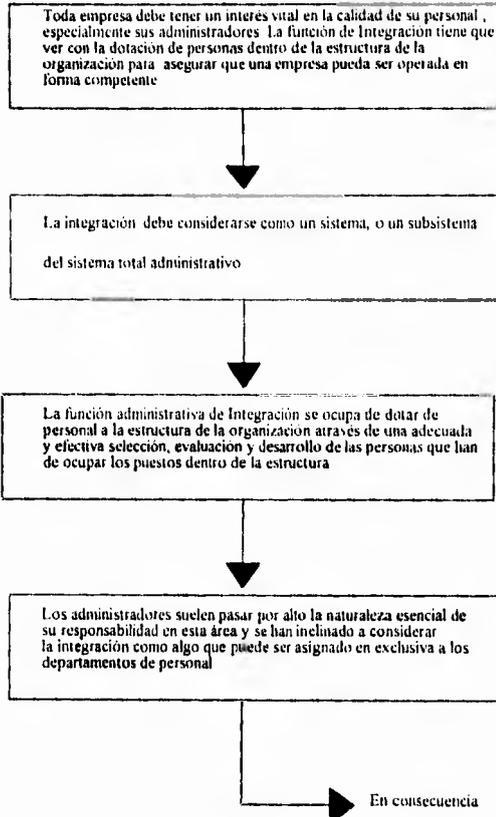
Estos son principios fundamentales en el proceso de organizar como un todo, y es precisamente a través de su aplicación que se obtiene un sentido de proporción o una medida del proceso total de organizar

PARTE 3

INTEGRACION

	PAG.
- GENERALIDADES	78
- ¿ QUE ES LO QUE MOTIVA A QUE LOS EMPLEADOS SE INTEGREN ?	80
- SELECCION DE PERSONAL	83
- EVALUACION DE PERSONAL	85
- ENTRENAMIENTO CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL	88
- PRINCIPIOS SOBRE INTEGRACION	94

GENERALIDADES

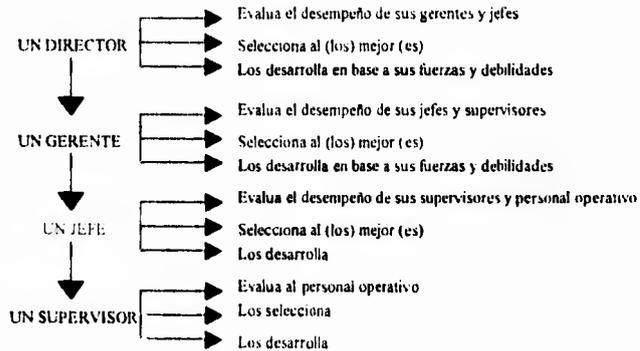


¿ QUIEN DEBE INTEGRAR ?

Todo aquel que tenga a su cargo personal subordinado

En la práctica, efectivamente el departamento de personal se encarga de reclutar, seleccionar, evaluar y contratar al personal de nuevo ingreso, como una de sus funciones dentro de la empresa

Sin embargo, también en la práctica, todo administrador llámese Director, Gerente, Jefe o Supervisor, además de intervenir en la decisión de contratación de una persona de nuevo ingreso, también deben ejecutar la función de integración permanentemente con su personal subordinado ya existente como compromiso de su jerarquía



¿ QUE ES LO QUE MOTIVA A QUE LOS EMPLEADOS SE INTEGREN ?

OPORTUNIDAD DE PROGRESO

- Lo que generalmente interesa al trabajador, empleado o administrador es que le brinden la oportunidad de **adquirir experiencia, tanto amplia como profunda** en su trabajo
- Que existan procedimientos adecuados para evaluar su desempeño en base a tareas y metas bien definidas contra lo cual calificar los logros y deficiencias
- Que existan planes de desarrollo a mediano y largo plazo conforme avance en experiencia y desempeño

EL RETO DE UNA TAREA SIGNIFICATIVA

- Constituye quizá una de las fuerzas que más induce a la gente a trabajar con el sentimiento de estar cumpliendo una misión
- Lo que a uno aburre a otro lo estimula. El deseo de realización es un gran motor para la realización de un trabajo bien logrado

REMUNERACION

- No se debe olvidar todo lo que el dinero representa, sobretudo en terminos de seguridad e independencia economica.
- Sin embargo la remuneracion no solo es en dinero y prestaciones
- También lo son los reconocimientos publicos o privados de los logros obtenidos o las llamadas de atención (regalos siempre en privado), por las fallas y errores a esta remuneración se le llama respeto y dignidad

PODER

- Cuando un empleado o administrador ha llegado al punto en que tiene el gusto de ver que sus decisiones conllevan acción, ya habra demostrado su capacidad para resolver dilemas y que logra hacer las cosas
- Habra desarrollado criterio y ganado la confianza de sus superiores

PRESTIGIO

- Al perder importancia el deseo de poder, aumenta el deseo de prestigio
 - Este se refleja en la aceptación por parte de sus iguales, admiración y reputación.
- 

En consecuencia, desde supervisor de primera línea hasta el director de mayor nivel

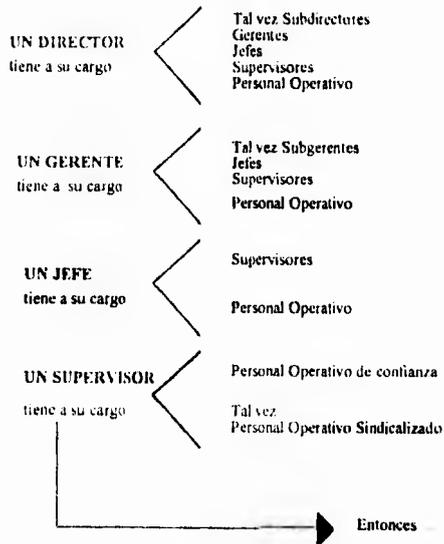
LE CORRESPONDE

- Proporcionar un medio propicio y crear las condiciones necesarias de trabajo para que sus subordinados y colaboradores obtengan y desarrollen
 - PROGRESO
 - SEGURIDAD
 - EXPERIENCIA
 - REALIZACION
 - RESPETO
 - DIGNIDAD
 - CONFIANZA
 - CRITERIO
 - RECONOCIMIENTO
 - PODER
 - PRESTIGIO
- Y a través de todo esto, se sientan integrados y comprometidos para el logro de los objetivos de la empresa

Por supuesto no se le puede dar gusto a todos. Se trata de que el Administrador reconozca y se comprometa a crear las condiciones adecuadas para que sus subordinados se integren en equipos de trabajo eficaz y eficiente para lograr sus objetivos personales y laborales.

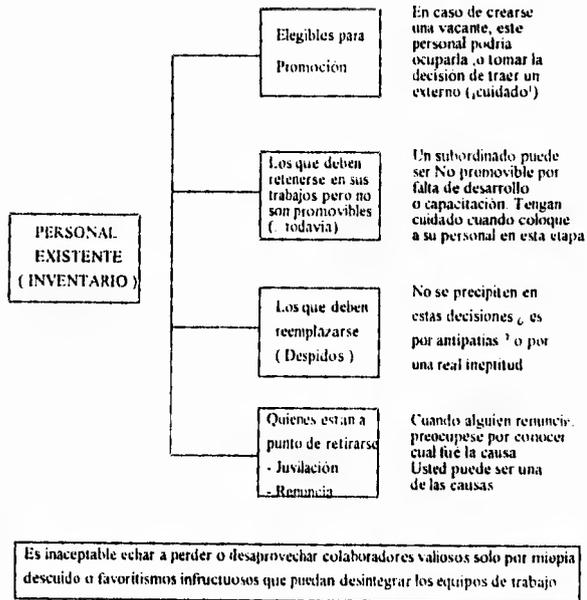
SELECCION DE PERSONAL

Ya se menciono que el reclutamiento y selección de personal, recae principalmente en el departamento de personal de la empresa. Sin embargo, todo administrador de las demas áreas también tiene responsabilidades que cumplir en estos asuntos



Como podemos observar, los Administradores tienen como una de sus responsabilidades, administrar el personal a su cargo

Veamos un sistema de selección (clasificación) del personal existente



EVALUACION DEL PERSONAL.

Muchas empresas (aun grandes compañías), no tienen implementados sistemas definidos para la evaluación de su personal

Esta deficiencia genera grandes conflictos y frustración del personal en general, aun en directivos de alto nivel cuando ellos son los evaluados en su rendimiento

En consecuencia

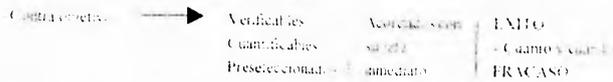
- Si su empresa no tiene sistema definido y generalizado de evaluación, usted como administrador, si debe estar comprometido en crear al menos uno particular para evaluar a sus subordinados.
- La evaluación del desempeño debe considerarse como un elemento esencial en el sistema total de la Administración y en el subsistema de la Integración administrativa
- Cuando las evaluaciones son verdaderamente efectivas, deberán incluirse en el sistema de recompensas, puesto que el pronto estímulo por un logro demostrado es la fuerza motivadora más poderosa que se conoce

El desempeño ha sido, durante mucho tiempo, calificado de alguna manera. Más aun, la mayoría de las personas y sobre todo las hábiles, quieren saber lo bien que hacen las cosas

¿ QUÉ DEBE MEDIRSE ?

IX. ADMINISTRADORES (aplicable a todos los tipos de Directores)

- **EL DESEMPEÑO en la obtención de resultados:**



- **EL DESEMPEÑO como administrador:**

+ Deber evaluarlos sobre la base de cómo bien comprenden y desempeñan las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y liderazgo y control.

- **RAZGOS PERSONALES**

- Inteligencia → Con referencia a la facultad de comprensión, actividad mental.
- Criterio → Con referencia a la habilidad para juzgar situaciones y tomar decisiones correctas.
- Iniciativa → Capacidad para pensar, planear, y actuar bajo su propia responsabilidad sin requerir instrucciones.
- Energía → Con referencia al poder moral que posee y ejerce en la obtención de resultados.
- Liderazgo → Con referencia a la facultad de dirigir, controlar e influir sobre otras personas para actuar en forma disciplinada y para mantener la disciplina.
- Cooperación → Facilidad de trabajar en armonía con otros hacia el logro de fines comunes.
- Perseverancia → El mantenimiento de sus propósitos a pesar de los obstáculos o de los desánimos.
- Resaca en Emergencia → Facultad de actuar inmediatamente en una forma lógica en caso de una eventual crisis imprevista.

EN EMPLEADOS OPERATIVOS

Igualmente importante es la evaluación del desempeño de los colaboradores operativos. Aquellos que operan las instrucciones dadas por los administradores y realizan las tareas y actividades conducentes a poner en práctica los planes y lograr los objetivos

● EL DESEMPEÑO de sus funciones, tareas y responsabilidades

- Descripción del puesto → Todo colaborador debe conocer con claridad cuales son sus responsabilidades, tareas y funciones. Lo contrario dificulta enormemente la evaluación de su desempeño

- Las metas a lograr →

Verificables	Acordadas	EXITO - cuanto y cuando FRACASO
Cuantificables	con su	
Preseleccionadas	Jefe	

● RAZGOS PERSONALES

- Disciplina → Con referencia a su comportamiento ante las políticas y reglamentos de la empresa y con sus compañeros y superiores
- Actitud → En relación con su interés y empeño en la realización de sus tareas y funciones
- Confiabilidad → Grado de seguridad y confianza para el manejo de datos confidenciales y/o valores (su discreción y lealtad a la empresa).
- Los rasgos de Inteligencia, Criterio, Iniciativa, Cooperación y perseverancia, también como en los Administradores son evaluados, sobretodo si son promovibles

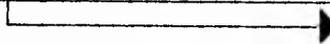
ENTRENAMIENTO, CAPACITACION Y DESARROLLO DEL PERSONAL. (1)

Esta labor dentro de las empresas corresponde casi en exclusiva al departamento de personal. Es responsabilidad de esta área crear los programas de desarrollo y capacitación integral en las organizaciones, de acuerdo al giro de la compañía y sus características especiales como cantidad de empleados, presupuesto asignado a la capacitación, políticas de desarrollo de personal existentes o no, estructura organizacional, etc

Sin embargo, los demás administradores de la empresa (desde el supervisor hasta los directores) deben reconocer su compromiso ante el entrenamiento, capacitación y desarrollo de sus colaboradores

- Deben estar atentos a los programas de capacitación existentes en los cuales sea conveniente incluir a los colaboradores que corresponda
- En caso de detectar deficiencias de algunos colaboradores por falta de entrenamiento, procurar la capacitación específica solicitándola al departamento de personal
- Al evaluar a sus colaboradores, detectar y apoyar a aquellos que merezcan ser desarrollados y promovidos,
- Programar en su área la rotación de actividades, (cuando sea propicio), para lograr un conocimiento integral de las funciones y actividades de su área

Entre mejor capacitados estén los colaboradores, mayores logros podrán obtener y entre mas apoyo a su progreso se les brinde, mayor motivación de logro existirá en ellos



(1) Véase Agustín Reyes P., "Administración de Personal", primera parte (Ed. Linnua Wiley 1975), cap. I

La evaluación del desempeño de cada subordinado, (mencionada en paginas anteriores), permite conocer a cada colaborador y detectar sus fortalezas y debilidades, aptitudes y carencias, de tal forma que en base a tal evaluación, se puede asignar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo necesarios a cada uno

Veamos ahora lo que significa entrenar, capacitar y desarrollar a los empleados

ENTRENAMIENTO (ADIESTRAMIENTO)

- Se comprende como toda clase de enseñanza que se imparte con fines de preparar a trabajadores, empleados y ejecutivos, convirtiendo sus aptitudes innatas en capacidades para un puesto u oficio.
- Ante todo se imparte adiestramiento al obrero o empleado nuevo, aún en el supuesto de que el trabajador posea capacidades previas para el puesto, porque implica cambiar los hábitos que tienen para hacer el trabajo de un modo, cuando se requieren otros conforme a los sistemas de su nueva empresa ó,
- En caso de cambio de puesto, sea por transferencia temporal, para llenar una vacante o por ascenso
- Por cambio de sistemas. Por cambios de maquinaria, de instrumental, de métodos de trabajo o de simplificación de éste. Es necesario entrenar, para enseñar técnicamente los nuevos métodos, ya que de éste adiestramiento puede depender el éxito del cambio
- Por corrección de defectos. Muchas veces algunos empleados realizan deficiente mente su labor. Después de detectar la causa de la deficiencia, el adiestramiento es indispensable
- Por ascenso a ejecutivos, ya sean a primera línea o a niveles superiores de administración, se requiere de entrenamiento
- Fundamentalmente se distingue el adiestramiento dado " dentro del trabajo " y el entrenamiento que se recibe " en escuela "

CAPACTEACION

En razón de su amplitud

- La que se da sobre conocimientos que serán aplicables dentro de un puesto determinado
- La que se imparte sobre conocimientos aplicables en todo un oficio, por ejemplo
Sobre mecánica en general, sobre pruebas de laboratorio, sobre producción etc
- La que se imparte sobre conocimientos que se refieren a toda una rama, por ejemplo
Industrial, bancaria, comercial, etc

En razón de su naturaleza

- La capacitación que se da al obrero o empleado, por ejemplo
A lo que se conoce con el nombre de "inducción del trabajador", o sea, para explicar al trabajador que ingrese a la empresa, sus reglas, prestaciones, etc, la que se da sobre seguridad industrial o sobre relaciones humanas
- Capacitación de supervisores, por ejemplo
La manera concreta como debe hacerse el trabajo que está bajo su vigilancia, como saber planear y distribuir el trabajo, saber enseñar, saber ordenar, saber mantener la disciplina, etc
- Capacitación a ejecutivos. Suele referirse a como prepararlos para ocupar puestos o responsabilidades de mayor categoría, dándoles conocimientos en planeación, organización, integración, dirección control, finanzas, mercados, relaciones humanas, relaciones públicas, toma de decisiones, etc



En razón de los
metodos empleados

CAPACITACION DIRECTA (SUS METODOS)

- **CLASES** Enseñanza sistemática, dada por maestros propiamente dichos, semejante a la empleada en los centros de estudio
- **CURSOS BREVES** En torno a un tema específico dentro de una materia más amplia, por ejemplo "simplificación del trabajo", "adiestramiento de vendedores", etc. La duración es muy variable, pero ordinariamente va de 8 a 30 horas
- **BECAS** Principalmente para empleados en programa de desarrollo o ejecutivos. Se otorgan para estudiar en instituciones nacionales o extranjeras y normalmente la empresa absorbe el costo de la enseñanza
- **CONFERENCIAS** Consisten en una exposición de 1 a 2 horas como máximo, muchas veces seguidas de preguntas y respuestas. Sobre un tema que pueda ser tratado en ese tiempo

CAPACITACION INDIRECTA (SUS MEDIOS)

- **MESAS REDONDAS** Son quizá el mejor medio para el estudio de problemas prácticos, sobre todo de tipo administrativo, principalmente cuando intervienen funcionarios de alto nivel
- **PUBLICACIONES** Pueden ser libros, panfletos, revistas etc. Lo fundamental en este tipo de capacitación radica en que sea de tal manera interesante, que invite a su lectura
- **MEDIOS AUDIOVISUALES** Películas, filminas, carteles, etc. de temas seleccionados para la enseñanza y como apoyos a las clases y cursos breves. Estos medios pueden ser de gran valor para inculcar ciertas nociones, de las que de otra forma sería difícil convencer al personal

Existe un tercer medio de enseñanza que no se diluye dentro de los otros dos, pues, ni se trata de enseñanza de ideas teóricas como en la capacitación, ni de la mera adquisición de destreza, como en el entrenamiento, si no de crear en el empleado un conjunto de hábitos que lo integren a la filosofía de la empresa, a los grupos de trabajo y a las labores administrativas

Las empresas necesitan lograr que sus ejecutivos y empleados adquieran conocimiento y formen hábitos de cooperación, de veracidad de lealtad y adhesión a la empresa, de seguridad, de puntualidad, de compromiso, de personalidad administrativa, etc

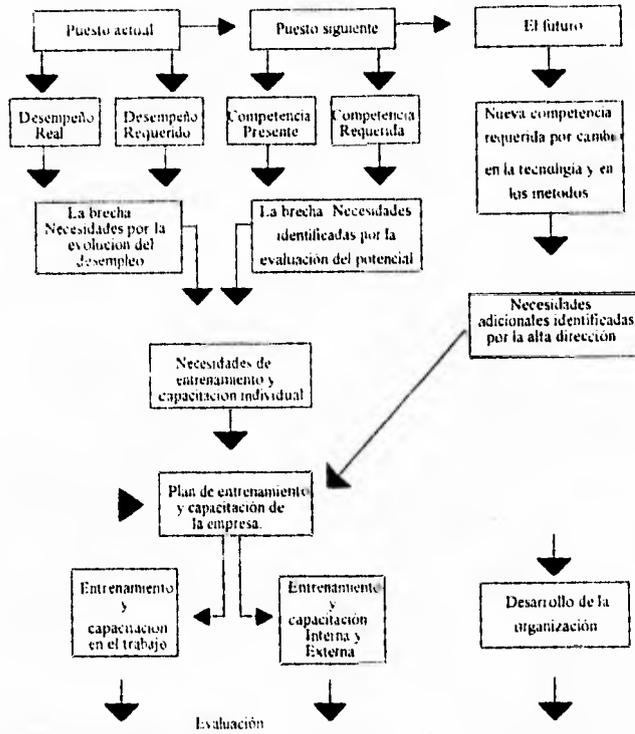
Para lograr estos objetivos se formulan programas de DESARROLLO que generalmente culminan en ascensos a niveles superiores de aquellos que muestran buen desempeño, interés y aptitudes

DESARROLLO

• Antes de tomar una decisión acerca de programas específicos de capacitación y desarrollo, deben considerarse tres tipos de necesidades (2)

- Las necesidades de la organización. Incluyen elementos como los objetivos de la empresa, la disponibilidad de gerentes y las tasas de rotación de personal
- Las necesidades relacionadas con las operaciones y el trabajo, esto es, las descripciones de puesto y estándares de desempeño
- Las necesidades de entrenamiento y capacitación individuales que pueden recabarse con evaluaciones de desempeño, entrevistas con el titular del puesto, pruebas, encuestas y planes de carrera individuales

De manera gráfica ilustramos en el siguiente diagrama (3), como es el proceso de desarrollo y el entrenamiento y capacitación gerencial



PRINCIPIOS SOBRE INTEGRACION

De nuevo mencionemos que estos principios no constituyen leyes infalibles. Son verdades de aplicación general y pretenden guiar los criterios para lograr una buena integración del personal

PROPOSITO DE LA INTEGRACION

PRINCIPIO DEL OBJETIVO DE LA INTEGRACION

- El objetivo de la integración administrativa es asegurar que las funciones de la organización estén atendidas y desempeñadas por personal capaz y deseoso de ocuparlas

PRINCIPIO DE LA INTEGRACION

- Cuanto mayor sea la definición de las funciones de la organización, de los requisitos humanos, y de las técnicas del entrenamiento y evaluación de los empleados, habrá una mayor seguridad de la calidad de los colaboradores
- Aquellas firmas que fallan en establecer los requisitos para definición de puestos, y para la evaluación y entrenamiento de los administradores, están condenadas a confiar en la coincidencia o en fuentes externas de administradores capaces
- La sucesión administrativa no es problema para las empresas que sustentan el principio de la integración

**PRINCIPIO DEL
DESARROLLO
ADMINISTRATIVO**

- Cuanto mas tienden los programas de desarrollo al suministro de la informacion que requieren los administradores y sus colaboradores de acuerdo a sus puestos actuales a fin de capacitarlos para los ascensos, y a comprometer a los altos administradores en el proceso tanto mas efectivos seran

**PRINCIPIO DE
DESARROLLO CONTINUO**

- Mientras mas crece una empresa en la competencia administrativa, mas requiere de administradores que cultiven el auto-desarrollo continuo

Puesto que las tareas y funciones deben ser desempeñadas por personas, es obvio que dentro de estas funciones deben incluirse elementos como remuneración económica, categoría, poder, área de discreción para toma de decisiones y posibilidad de realización, que induce al personal a ejecutarlas

Una empresa difícilmente puede desear tener administradores que en apariencia saben de administración, pero que no pueden desarrollarla y pues quienes ejecutan suelen "dar cabezazos" o ejecutan bien o mal a causa de factores que escapan a su control, hay peligro en tener ejecutivos que no pueden administrar. La mejor seguridad es una persona que sea buen ejecutor y buen administrador y que tenga interés en su desarrollo personal

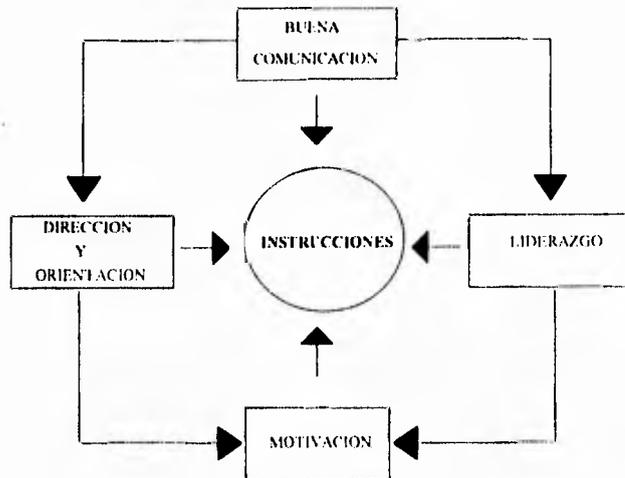
PARTE 4

DIRECCION

	PAG.
- GENERALIDADES	97
- COMUNICACION	99
- DIRECCION Y LIDERAZGO	116
- MOTIVACION	143
- PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y LIDERAZGO	154

GENERALIDADES

La planeacion, organizacion e integracion, en la forma como deberan llevarse a cabo deben complementarse dando a los colaboradores

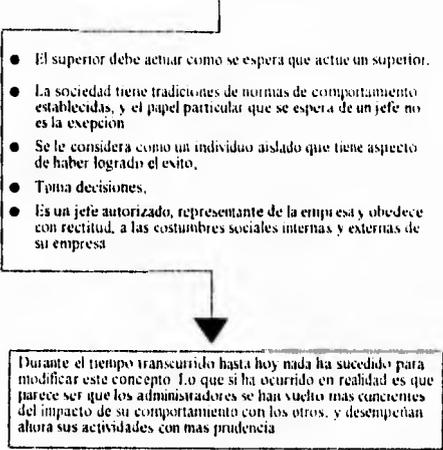


Una buena comunicacion es indispensable para dirigir y orientar, para ejercer liderazgo que motive a los colaboradores a ejecutar con eficiencia y eficacia las instrucciones bien comunicadas

La funcion administrativa de direccion, está asociada con las relaciones interpersonales de los administradores y de quienes no lo son

El administrador debe llevar a cabo su cometido

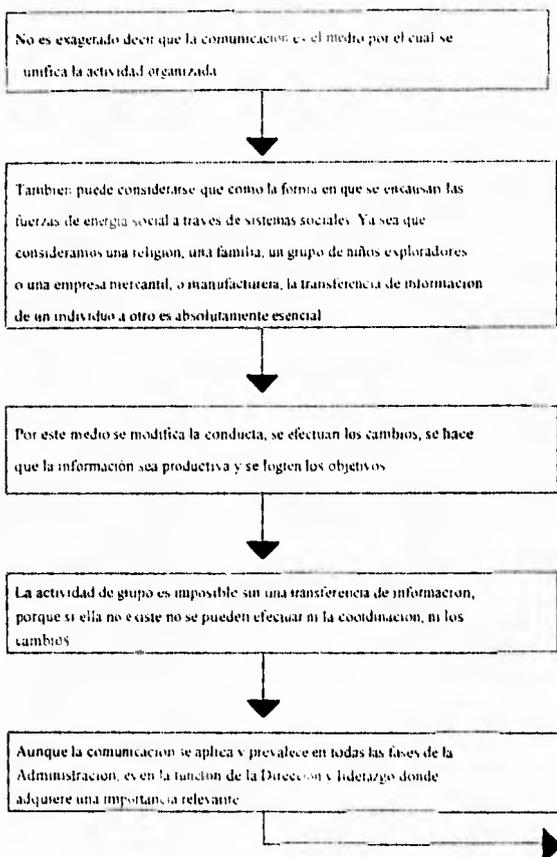
Exactamente por que es el administrador y, por consiguiente, tiene una posición superior, es importante que sea el primero en controlarse a si mismo. Debe el mismo ver tan objetivamente como sea posible y representar el papel que se espera de el

- 
- El superior debe actuar como se espera que actúe un superior.
 - La sociedad tiene tradiciones de normas de comportamiento establecidas, y el papel particular que se espera de un jefe no es la excepción.
 - Se le considera como un individuo aislado que tiene aspecto de haber logrado el éxito.
 - Toma decisiones.
 - Es un jefe autorizado, representante de la empresa y obedece con rectitud, a las costumbres sociales internas y externas de su empresa.

Durante el tiempo transcurrido hasta hoy nada ha sucedido para modificar este concepto. Lo que si ha ocurrido en realidad es que parece ser que los administradores se han vuelto mas conscientes del impacto de su comportamiento con los otros, y desempeñan ahora sus actividades con mas prudencia.

COMUNICACION

04



Las necesidades de información (comunicación) en toda empresa, se ubican en dos ámbitos generales

NECESIDADES DE INFORMACION INTERNA

- A lo largo y ancho de toda la organización de cualquier empresa, día con día, unos generan información (EMISORES) y otros la reciben (RECEPTORES)
- A cada acción tomada por un subordinado le corresponde una instrucción emitida por su jefe y a cada resultado obtenido de esa acción, le corresponde un informe emitido por el subordinado a su jefe para conocer los avances
- La información (oral y escrita) que circula diariamente en las empresas, se refiere en su mayoría, a eventos ocurridos o por suceder internamente

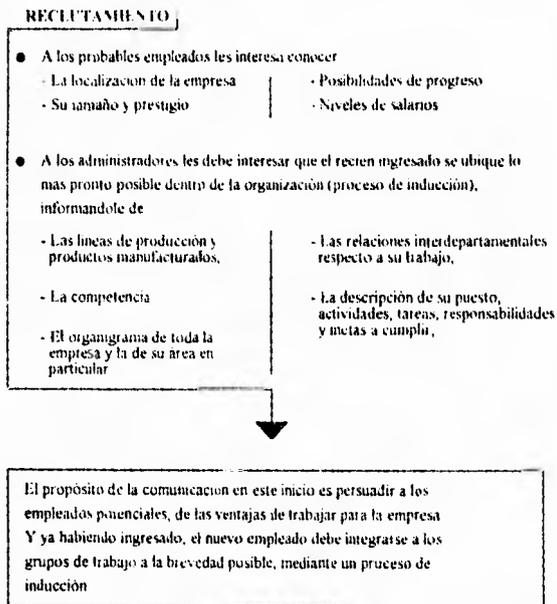
NECESIDADES DE INFORMACIÓN EXTERNA

- Hasta los propietarios de pequeñas empresas, requieren transmisión de información (COMUNICACION), de toda fuente externa la cual incluya algo que pueda utilizar para el éxito de su labor
- Necesitan informarse sobre precios, competencia, tecnología, finanzas, así como conocer el ciclo de los negocios, la actividad del gobierno y hasta las mismas condiciones de paz o guerra
- Este conocimiento suministra las bases para las decisiones que afectan la producción, la estrategia de mercado, la calidad y hasta las utilidades

LAS COMUNICACIONES CON LOS EMPLEADOS Y

SUBORDINADOS (10)

La información que más importa a los empleados en cualquier empresa, es la relacionada con ellos como personas integrantes del grupo de trabajo, desde su nuevo ingreso hasta su jubilación (cuando esto sucede), y el superior debe estar consciente de esta comunicación permanente



(Véase H. Koontz y C. O'donnell, *Cursos de Administración Moderna* (McGraw Hill, 6ª Ed. 1979), págs. 687-689)

ORIENTACION

- Suministrar al empleado cierto sentido de familiaridad y seguridad en su empleo
- El individuo es más productivo y se encuentra más inclinado a mantenerse en la nómina, si se encuentra emocionalmente tranquilo
- El administrador (su superior directo), debe hacer el esfuerzo en el sentido de que los empleados puedan tratar a sus iguales, superiores y subordinados y de que puedan familiarizarse con los grupos sociales y de negocios, explicándoles

<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos, • Políticas, • Prácticas internas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurarse de que comprendan la filosofía de la empresa y de que sus superiores sienten una continua preocupación por su bienestar
---	--

OPERACION

- Para ejercer sus funciones de manera efectiva, todo empleado necesita gran cantidad de información, aunque muchas veces se apela a la experiencia del empleado, lo cual reduce las necesidades a información específica y particular del caso
- El superior debe estar atento al suministro de dicha información o a la orientación necesaria para la consecución de ésta



El empleado responsable y de cierto nivel intelectual y de experiencia no responde bien a las instrucciones detalladas, es responsable de un trabajo total y necesita conocer la relación que dicho trabajo tiene y su importancia en el conjunto de la tarea

EVALUACION INDIVIDUAL

- La necesidad del superior de comunicar periodicamente a sus subordinados su evaluacion de la contribucion de estos respecto a la actividad de la empresa, es muy importante
- Esta comunicacion es el mejor medio que tienen los subordinados para conocer como están situados, que es lo que el jefe valua, sus principales atributos y el cumplimiento de las tareas asignadas
- Cómo pueden mejorar su contribucion y que puede depararles el futuro

Esta comunicacion contribuye en forma importante en la moral del subordinado, siempre y cuando se realice de manera adecuada

DISCIPLINA

- El propósito de la comunicacion a este respecto es familiarizarse con las reglas de la empresa
- Se incluirán asuntos tales como

<ul style="list-style-type: none"> - Horario de trabajo - Ropa y aditamentos especiales que han de usarse - Cuidado del equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones interpersonales pacificas. - Rendimiento y flujo de trabajo. - Mantenimiento y seguridad. - Visitas - Tramitacion de quejas
---	--

Todos y especialmente los subordinados, reconocen la necesidad de la disciplina en las actividades organizadas. Sin embargo, son temas que exigen una comunicacion clara y precisa con los empleados

SEGURIDAD

• La comunicación e información sobre aspectos de la seguridad personal desde el punto de vista de la empresa, es una actividad esencial porque

- | | |
|--|---|
| - Aminorar el costo humano de accidentes | - Disminuye los costos de contratación y entrenamiento de los sustitutos, |
| - Baja las primas de compensación de seguros | - Contribuye a la productividad de los empleados |

• Desde el punto de vista de los empleados
- Su vida, su integridad física y su bienestar son naturalmente, de importancia primordial para ellos.

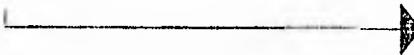


Las empresas se extienden ampliamente hoy en día en cuanto a suministrar información sobre la seguridad del empleado en el trabajo, no solo por aspectos éticos, si no también por evitar costos y gastos adicionales.

La información y la comunicación requiere ser encaminada:

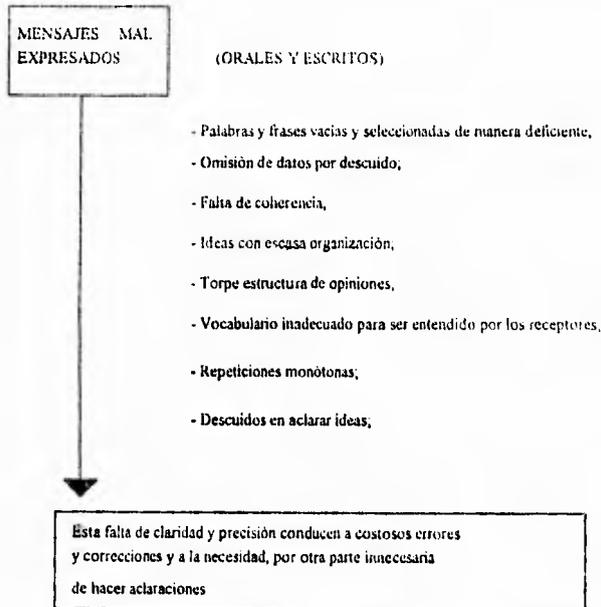
- 1) HACIA LOS QUE TOMAN LAS DECISIONES
- 2) HACIA LA MOTIVACION DE LOS SUBORDINADOS
- 3) HACIA EL ESTABLECIMIENTO DE LA IMAGEN DE LA EMPRESA

Sin embargo la comunicación no siempre fluye de manera ágil, clara y precisa, si no que existen BARRERAS DE LA COMUNICACION en las empresas.

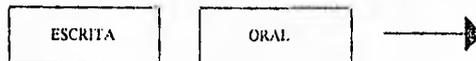


BARRERAS EN LA COMUNICACION (2)

Se puede lograr una mejora en la eficiencia de la comunicación si se conocen las barreras comunes que se presentan en las empresas



Antes de continuar con las barreras en la comunicación, revisemos en este momento los méritos de la transferencia de información que puede ser por dos canales:



(2) *Ibid.*, págs. 690-693

COMUNICACION ESCRITA

Las comunicaciones escritas tienen ciertas

VENTAJAS

- Pueden ser archivados y servir como fuentes de consulta y referencia.
- Por lo general se formulan con más cuidado que las orales y pueden ser corregidas antes de emitirse.
- Usos.
 - Para el voluminoso trabajo de oficina referente a transacciones, proposiciones y convenios,
 - Diagrama de organización y normas,
 - Documentos legales
 - Boletines, memoranda, contratos, reclamos,
 - Propaganda, precios, relaciones públicas
 - Políticas, procedimientos, descripciones de puesto y delegaciones de autoridad, etc
- Conservación por razones legales

DESVENTAJAS

- Los mensajes escritos de manera deficiente, seguidos de "aclaraciones" escritas u orales hacen que el mensaje fundamental sea costoso y confuso.
- También implica gasto, pero por razones diferentes, debido a que (sobre todo) en las grandes empresas existen oportunidades para echar la culpa a otros y también lograr méritos indebidos. La gente responde manteniendo una documentación voluminosa como medio de defensa y ataque

COMUNICACION ORAL

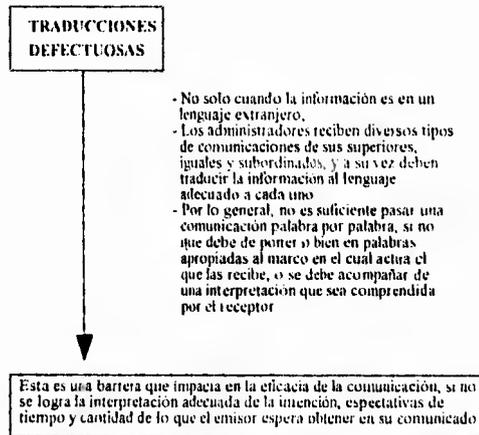
VENTAJAS

- La ventaja principal es su potencialidad de un intercambio rápido y completo
- Pueden hacerse preguntas y contestarse inmediatamente,
- El interlocutor se ve obligado a un contacto directo con quien(es) lo escucha(n) y forzado a hacerse entender el mismo
- Puede ser transmitida en poco tiempo a muchas personas,
- Usos,
 - Conferencias, juntas de trabajo,
 - Aclaraciones de información escrita,
 - En combinación con información escrita, para informes directos o grupales
 - Información general sobre productos en forma telefónica
 - Apoyo técnico telefónico o personalmente
 - Ordenes e instrucciones rápidas

DESVENTAJAS

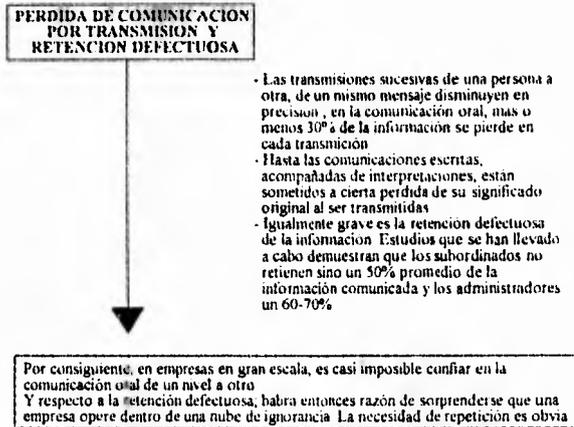
- "Las palabras se las lleva el viento"
- Muchos oyentes descuidan hacer las preguntas adecuadas y se les suministran informes inadecuados o incompletos que pueden producir errores costosos,
- No siempre ahorra tiempo, vease el dispendio generoso que se hace de tiempo en las conferencias y juntas de trabajo.

continuamos con las BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN →

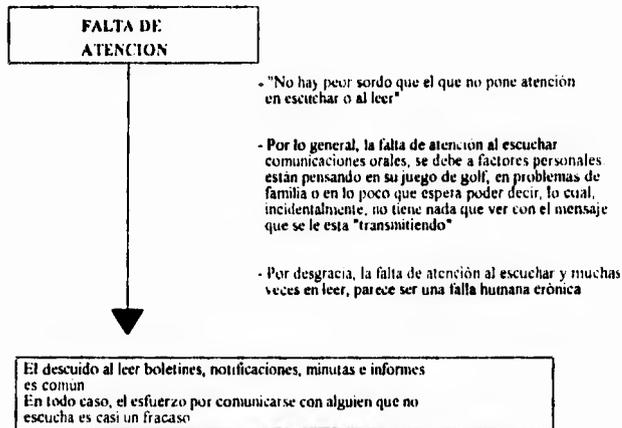


La comunicación puede incluir inferencias, por lo general descuidadas o no observadas, expresadas en cómo se dijo algo o en qué se dejó de decir.

Los subordinados observan intencionalmente a su superior buscando signos que indiquen si lo que el piensa es importante, y signos que de él tienen ellos. Por ejemplo, si el superior aparenta dar mayor importancia a la cantidad de producción que a la calidad de la misma, sus subordinados con seguridad descuidarán la calidad.



Evitar las barreras en la comunicación en todas las empresas, es algo difícil de lograr. Sin embargo, el tiempo que el administrador invierte en eficientar su comunicación con sus subordinados y evitar las barreras, es un tiempo productivo y bien invertido que a la postre otorga grandes beneficios.

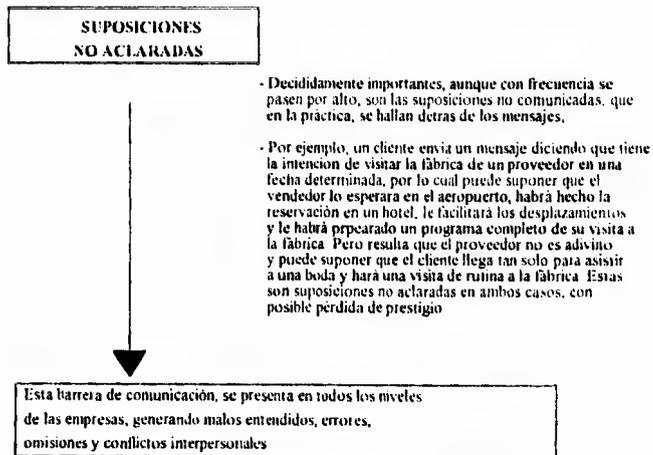


Cuando usted como administrador pretende comunicarse con sus subordinados y se encuentre con esta barrera antes de terminar el mensaje, cerciorese de que todos le están poniendo atención y pregunte

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ¿Estoy siendo claro? - ¿Que comentarios tienen de lo mencionado? | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Podría usted repetirme las últimas frases que exprese? |
|---|---|

O cualquier otra de su estilo e imaginación. El caso es asegurarse de que todos están atentos al mensaje y no haga comentarios sarcásticos o humillantes de quienes no estén atentos. Es contraproducente

Otras barreras en la comunicación empresarial, igualmente comunes son



Ni los administradores y menos los subordinados son adivinos. Hágase el hábito de aclarar siempre los "mensajes ocultos" y no deje a sus colaboradores la imposible tarea de "suponer" lo que usted como superior "quizo decir"

**DESCONFIANZA EN
QUIEN COMUNICA**

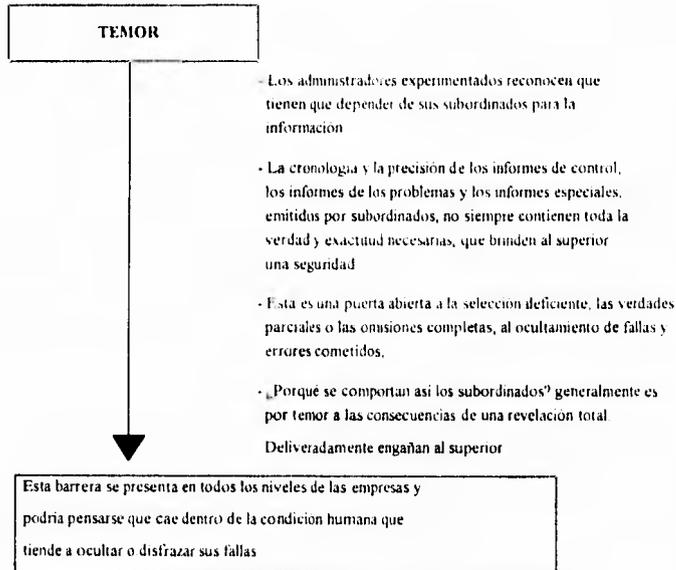
- Algunos superiores se distinguen por el número de contraórdenes o mensajes modificados que siguen a la comunicación original
- Esto suele ser el resultado de criterios mal analizados, de terminología deficientemente seleccionada o de decisiones faltas de lógica
- Aquel superior que da una instrucción clara y precisa, pero que al realizarse, el resultado es perjudicial o erróneo y que culpa al subordinado de "error de interpretación", en vez de reconocer su falla

La repetición frecuente de estos mensajes condiciona gradualmente a los subordinados a retardar la actuación o actuar sin entusiasmo. La desconfianza del superior, por cualquier causa, inhibe la comunicación.

Existen muchas razones para creer que la comunicación continuará siendo uno de los problemas no resueltos de toda empresa.

1. a única esperanza de mantenerla dentro de proporciones manejables, se tendrá al hacer responsables a todos los administradores por la información que solicitan y transmiten.

Tal responsabilidad los obligará a pensar seriamente en el problema, a tomar acción para que se identifique lo que debe comunicarse y a usar la técnica más eficiente para su transmisión.



La pérdida del empleo recrudescer esta condición humana, aunque se sabe que "no se puede tapar el sol con un dedo" las cosas se llegan a saber tarde o temprano

Algo que puede ayudar a disminuir esta barrera y a dar mas seguridad al superior, es que éste logre crear una atmosfera de confianza y lealtad mutua con su equipo de trabajo. No se trata de solapar errores, si no animar a los subordinados a confesar sus fallas y ayudar a superarlos antes de tomar medidas drásticas.

EL PROCESO DE LA COMUNICACION (3)

Podríamos decir que la comunicación es el proceso mediante el cual una persona transmite a otras sus ideas, opiniones, sentimientos y actitudes (no verbal, gesticular), de tal manera que las perciben como propias

Los elementos básicos de la comunicación son

EMISOR → Es la fuente de la información por medio de la cual se va a exteriorizar la comunicación

MENSAJE → Es lo que se pretende decir (información) y se componen de ideas, sentimientos, y valores que se desean expresar

CANAL → Es el vehículo que transporta el mensaje

- Verbal	- Audiovisual
- Escrito	- Audiograbado
- Gráfico	- Telecomunicado

RECEPTOR → Es la persona que recibe y procesa intelectual y emocionalmente la información transmitida

RESPUESTA → Es el elemento que pone de manifiesto la reacción del receptor al recibir el mensaje (información)

El elemento que puede asegurar que ha habido o no comunicación, es la respuesta. Ella sirve de retroalimentación para continuar la intercomunicación. Si no existe, solo ha habido transferencia de datos o información, no comunicación.

En términos generales, determinadas conductas y frases que se emiten, tienden en formas sutiles a provocar reacciones negativas y conflictos con los subordinados y otras personas

El administrador como superior, debe mantener su auto-control al comunicarse con sus colaboradores, iguales y superiores, y evitar el uso de conductas y frases como las siguientes (4)

<u>CONDUCTA</u>	<u>FRASES</u>
IMPONER	→ "TU DEBES , TU TIENES QUE "
AMENAZAR	→ " SI NO HACES ENTONCES "
SERMONEAR	→ " TU DEBERIAS , ESA ES TU RESPONSABILIDAD Y AQUI OBEDECES "
DAR CATEDRA	→ " NO TE DAS CUENTA QUE "
JUZGAR, CRITICAR	→ " COMO ERES TAN DESCUIDADO . "
RIDICULIZAR	→ " PARECES NOVATO. ERES UN INUTIL "
HACER BROMAS	→ " POR QUE NO INCENDIAS LA OFICINA "
INSULTAR	→ " ERES UN PEN "

Los subordinados y el resto de los compañeros reclaman y merecen respeto y trato digno y los superiores nunca deban olvidar este principio. En la practica, no es sencillo mantener siempre el auto-control. Existen muchas formas adecuadas de ofrecer disculpas sin perder autoridad.

(4) Cit. por Leon C. Coronado M., en "Curso de Comunicacion y Liderazgo, del Diplomado Basico de Administracion Industrial U.N.A.M. 1994

DIRECCION Y LIDERAZGO

La dirección y el liderazgo son el aspecto interpersonal de la Administración por medio de la cual los subordinados pueden comprender los objetivos de la empresa y contribuir con efectividad y eficiencia, al logro de dichos objetivos

Quizás el primer paso para comprender la naturaleza de la dirección y el liderazgo es reconsiderar los siguientes aspectos

- El propósito (objetivo) de la empresa
- Los factores productivos necesarios para su cumplimiento
- La naturaleza del factor humano

EL OBJETIVO DE LA EMPRESA

Toda empresa comercial, realiza esfuerzos organizados para generar riqueza
" el negocio de un negocio son los negocios "

FACTORES PRODUCTIVOS NECESARIOS PARA SU CUMPLIMIENTO Y SUPERVIVENCIA

La empresa invierte capital, terreno y potencial humano necesarios para una producción continua de bienes y servicios y cuyos propios interacciones son básicas para la supervivencia



EL FACTOR HUMANO

- Esto significa que el factor humano, en la producción, debe administrarse de tal forma que se promueva su contribución plena
- Así, el propósito de la empresa no es cuidar al empleado toda la vida, sino formar un ambiente que satisfaga aquellas necesidades de los empleados cuyo cumplimiento contribuya al logro de los objetivos de la empresa.
- Este punto de vista puede animar a pensar que el factor humano no es sino un producto adquirido. No hay nada más falso.
- La persona es mucho más que un factor productivo. Es un miembro activo del sistema social de cada empresa.
- Está formado de personalidades complejas, con necesidades, deseos, aptitudes
- Abarca la fuerza productiva que se requiere en cualquier organización.



El problema del administrador es reconocer este poder. Esta es su función como director.

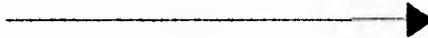
Es responsable de prestar atención y apoyo, en el sentido de fomentar en ellos el deseo y la actitud productiva para contribuir al logro de los objetivos de la empresa

El administrador es responsable de los resultados y las interacciones entre el superior y los subordinados son indistintas, pero tienen que ser encaminadas

Las empresas son administradas y operadas por personas, las cuales conforman el recurso humano, la fuerza productiva, interactuando diariamente

En forma resumida, revisemos las conclusiones a las que han llegado diversos investigadores de la naturaleza y comportamiento de los individuos:

- El individuo se preocupa por sí mismo tanto en los extremos de la vida como de muerte, es el que quiere el ascenso y quiere ganar. Puede muy bien gozar con el éxito de los otros después de que lo haya logrado para sí, aunque se deja llevar por los celos y por su naturaleza desconfiada.
- El individuo trabajará para satisfacer las demandas de su naturaleza básica, si los beneficios son superiores a los costos. Con frecuencia se dice que el hombre goza con el trabajo, lo cual es muy cierto, si el esfuerzo está dirigido hacia la satisfacción de las exigencias de su compleja naturaleza.
- El individuo puede ser dirigido. El hombre responde favorablemente a la dirección, puede ser persuadido a que tome el camino deseado, pero los recursos utilizados para ello han de ser selectos, precisos, oportunos y satisfacer sus necesidades. Recurrir al orgullo, a la posición social, a la codicia y a muchos otros aspectos de la naturaleza humana, puede tener éxito algunas veces.



- El individuo quiere vivir y trabajar en un medio social. Sin embargo, hay una necesidad definida de aislamiento, algunas veces el ser humano no puede soportarse entre sí. El puede ser, en su mayor parte un animal social, pero no siempre.
- El individuo ayuda a crear las organizaciones que sirven a sus necesidades. Hay muchas necesidades que el hombre solo no puede satisfacer. Por estas razones el hombre crea empresas u organizaciones relacionadas con el gobierno, educación, religión, salud, etc. Su principal problema en una sociedad en gran escala es conservar su dominio sobre las organizaciones que ha creado y no convertirse en su esclavo.
- No hay un hombre promedio. Los caracteres son diferentes y en cuanto al individuo, su naturaleza puede variar de tiempo en tiempo. Tiene prioridades y éstas son variables.
- En general, el hombre puede colocarse a la altura que le exigen sus plenas capacidades. Se queja entonces de la falta de oportunidad para aplicar su conocimiento y experiencia y para responder por los resultados. Se aburre de trabajar a media velocidad, con rutina. Tiene curiosidad por conocer el nivel máximo de sus capacidades y quiere llegar a él.

Las implicaciones de este concepto de la naturaleza del hombre son especialmente decisivas para administrar una empresa. Todo administrador desde el supervisor de menor jerarquía hasta el más alto directivo, debe estar consciente de estos rasgos humanos, para lograr una dirección y liderazgo efectivos. El tiempo, las experiencias y las equivocaciones y aciertos en estas lides, van templando a los Administradores. ¡Adelante!

¿POR QUE ES IMPORTANTE DIRIGIR ?

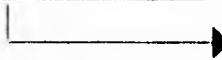
Aunque el administrador es parte del grupo, es conveniente, por muchas razones, separarlo de sus subordinados. Para lograr los objetivos de la empresa, se le asignan recursos humanos y de otra índole y tiene que integrarlos y dirigirlos. Eso resulta fácil en lo que se refiere a recursos materiales y monetarios, será difícil en lo tocante a la gente por que este recurso exige dirección y liderazgo habil.

También es conveniente pensar en el superior separadamente del grupo porque es su jefe. Es quien ha de persuadir y dirigir al grupo para que hagan lo que el juzgue conveniente.

La dirección implica el uso inteligente de un sistema de incentivos, mas una personalidad que despierte interes en otras personas.

Los empleados también ven al administrador como algo aparte por otras razones. Sabe mas que ellos sobre los objetivos de la compañía, sus políticas, nuevos programas y cambios que se esperan, se piensa además que tiene buen criterio debido a su amplia experiencia.

Finalmente, el superior está siempre separado del grupo debido a que tiene en sus manos la carrera y el progreso de sus subordinados. Su opinión está por encima de la de todos los demás porque es él quien decide que empleado ha de ser ascendido, transferido o despedido y a quienes se les debe conceder aumento de salarios por méritos.



Todo lo anterior, hace importante el hecho que el administrador debe dirigir habil y eficazmente.

VEAMOS SI NO

- El comportamiento de un grupo depende en gran medida de la clase de jefe que tenga.

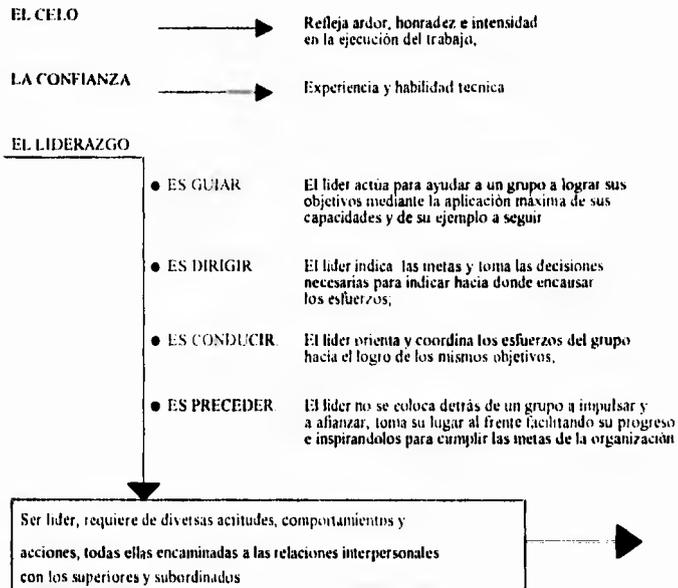


Todo esto influye en la moral de sus subordinados, quienes, a su vez, son el reflejo de su capacidad para dirigirlos, convirtiendose en el lider

LIDERAZGO

El liderazgo se define como una influencia, el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuerzen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo

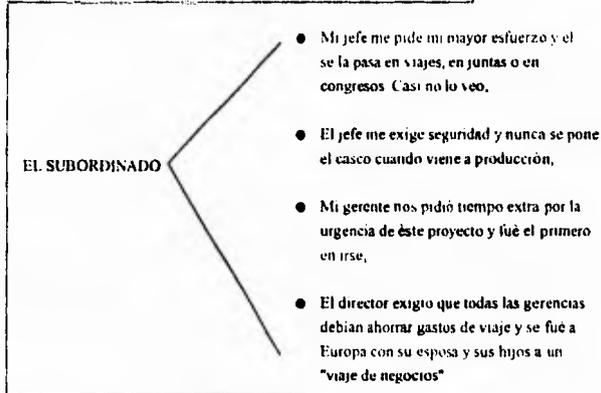
Este concepto puede ampliarse para incluir no sólo la voluntad de trabajar, si no también la de trabajar con celo y confianza



EL SUPERIOR DEBE SER UN EJEMPLO A SEGUIR (5)

Cuando ponga un ejemplo para que otros lo sigan, los inspirará y motivará a que hagan las cosas como usted las hace. Todo mundo tiende a hacer lo que el superior hace. Ponga un ejemplo apropiado para que los otros lo sigan, de tal modo que se eleven hasta los estándares de usted.

Qué tan alto desee fijar los estándares depende enteramente de usted.



Para ganar el respeto, la confianza, la pronta obediencia, la cooperación leal y el apoyo incondicional de sus subordinados, debe poner el ejemplo para que ellos lo sigan, dando lo mejor de usted mismo.

Si usted como administrador exige acciones determinadas, SEA EL PRIMERO en ejecutarlas. Sus subordinados están atentos a lo que da importancia o no. La negligencia, el no compromiso y la improductividad etc., será seguida por sus subordinados. No mande señales equivocadas.

(5) El passim, James K. Van Fleet, *Los 22 Grandes Errores que cometen los ejecutivos y cómo corregirlos*, Ed. DUNN, 1977.

¿Que otras acciones que sirvan de ejemplo a los subordinados, puede llevar a cabo el líder? (6)

EMPLEE LA INICIATIVA

- La iniciativa es el poder de comenzar
- Ver lo que hay que hacer e iniciar un curso de acción aun en ausencia de ordenes
- Los subordinados se unirán a sus espaldas cuando usted se enfrente a las situaciones nuevas e inesperadas y a cualquier tipo de problemas con una acción rápida y decisiva
- Puede estimular la iniciativa entre los suyos asignandoles un trabajo que vaya de acuerdo con sus habilidades y luego dejándoles que ellos se ocupen de los detalles y lo lleven a cabo
- Estrechamente asociado con la iniciativa esta el ser una PERSONA DE RECURSOS, esa habilidad de enfrentarse a una situación o de resolver un problema en ausencia de medios o metodos normales.

SEA ENTUSIASTA

- Con mucha frecuencia el entusiasmo marca la diferencia entre el éxito y el fracaso
- Una orden mal dada llevada a cabo con entusiasmo y con vigor, tiene una oportunidad mucho mayor de triunfar, que la mejor orden que se ejecuta descoidadamente, sin espíritu ni empuje
- Tenga entusiasmo por su trabajo. Si aparentemente, le disgusta su propio trabajo, la gente a sus ordenes actuara de la misma manera
- Mezelese con aquellos a quienes el trabajo los exita y que se interesan por el futuro. Es muy probable que se contagie con algo de su entusiasmo

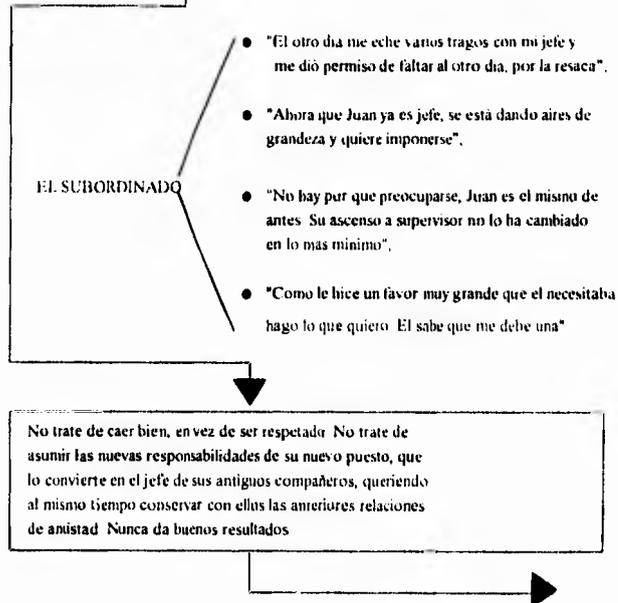
**IMPONGASE ALIAS
NORMAS DE TRABAJO**

- Una de las mejores maneras de poner el ejemplo es que usted mismo trabaje duro.
- Si usted es irregular en sus propios halitos de trabajo, si llega con retraso a sus citas, si es descuidado en lo que a las normas de seguridad, disciplina, limpieza y puntualidad, se refiere, la gente a sus ordenes actuara de la misma manera. Las reglas son para que usted tambien las obedezca.
- Haga cualquier trabajo lo mejor que pueda. No importa que la tarea que le hayan dado sea grande o pequeña, interesante o aburrida, o que sea importante o a usted le parezca que no tiene importancia, hagala siempre lo mejor que pueda.
- Sea usted exacto en los detalles, son muy importantes. Nada puede hacerse exacto si no es poco a poco. Y si usted no puede depender de los que hacen las cosas pequeñas su jefe dudará mucho en confiarle los de mayor tamaño.
- Espiritu de Orden. Si hace lo que tiene que hacer a regañadientes y mostrando resentimiento, los subordinados harán su trabajo de la misma manera. Si no está de acuerdo con la orden que le han dado, pídale a su jefe una aclaración y una vez que se la hayan dado, deje de gruñir y acepte la respuesta con cortesía y buen modo. Sea alegre y optimista.
- Impóngase y exija altas normas de calidad en su trabajo y en el de sus subordinados. La calidad no solo corresponde a los productos que la empresa vende, también debe existir en las acciones, tareas y comunicación de todos los integrantes de la organización.

GANE EL RESPETO Y LA CONFIANZA DE SU GENTE (7)

A todos nos gusta que nos aprecien, ya que este es un deseo natural y ciertamente, los gerentes no son excepcion a esa regla. No obstante, si trata de hacer carrera y ganar asuntos cayendole bien a todo mundo, está cometiendo una gran equivocación

Es mas importante que los suyos lo respeten y hasta hay la posibilidad de que despues lo aprecien



**NO ACFPTE FAVORES
DE LOS SUBORDINADOS**

- No estamos hablando de colocarse en una posición inalcanzable, de sermidos. Nos referimos a favores personales, que lo coloquen en una posición comprometida.
- Por ejemplo, uno de los errores mayores que puede cometer al respecto sería pedirle a alguno de los subordinados que lo encubra en alguna acción comprometedora.

**NO HAG A FAVORES
ESPECIALES TRATANDO
DE QUE LO APRECIEN**

- Esto no quiere decir que no deba tratar de ayudar a sus empleados siempre que, dondequiera que y como pueda, hágalo.
- Por supuesto, deberá ayudarlos con su trabajo y apoyarlos con sus problemas personales. Si ellos se lo solicitan.
- Lo anterior, no obstante, no significa que deba usted pasar por alto las faltas que en el trabajo cometen los subordinados, la mala calidad de éstos, el ausentismo, la falta de rendimiento o cosas así, como UN FAVOR ESPECIAL, con tal de caerles bien.
- Sin embargo, sí es importante hacer concesiones por méritos. Las políticas en las empresas ponen topes a los salarios y prestaciones, usted como administrador tiene facultad para hacer concesiones para estimular a subordinados exitosos. La diferencia es que ellos sabrán que fué por apoyo y reconocimiento de sus méritos, y no para "CAERLES BIEN".

**NO TRATE DE TOMAR
DECISIONES POPULARES**

- La vida de la popularidad es muy corta
- Simplemente recuerde que su tarea es la de ser un buen administrador, no la de ganar un concurso de popularidad.
- No trate de tomar decisiones que le gusten a todo mundo, pues, si lo hace, se pondrá completamente a merced de sus subordinados .
- Tomar decisiones adecuadas es algo que se debe a usted mismo, a sus superiores, a su compañía y a sus colaboradores. Tal vez no sea siempre lo más popular, pero es lo mejor. Las decisiones durarán más y lo mismo sucederá con usted

**NO SEA BLANDO
PARA IMPONER LA
DISCIPLINA**

- Si una persona sabe cuál es el castigo por hacer determinada cosa, pero lo hace de todas maneras, no deje que se le vaya del anzuelo simplemente porque siente lástima por ella o porque prometea no volverlo a hacer.
- Si usted no se apega a sus principios, dicha persona volverá a hacer lo mismo una y otra y otra vez
- Castigue con compasión y con justicia, pero castigue
- Si cree que determinado castigo es demasiado severo, haga todo lo que pueda por cambiarlo o modificarlo, pero, mientras esté en efecto debe hacer todo lo posible por hacerlo cumplir
- Aplique siempre el castigo prometido. sus subordinados tratarán de probarlo para ver hasta donde pueden llegar. Si emplea amenazas huecas, sabrán que ellos son los que mandan. no usted. Usted puede estar ocupando el puesto, pero no lo llena

Ganar también la confianza de sus colaboradores es de suma importancia

**NO HAGA PROMESAS QUE
NO PUEDA CUMPLIR**

- Si va a ser un administrador de primera categoría, debe valer tanto como su palabra y su palabra debe ser su garantía.
- Si no tiene intención de cumplir sus promesas, no las haga. Si no va a castigar a un hombre, no lo amenace.
- Usted como superior no debe prometer nada que esté más allá de su autoridad para poder cumplirlo, pues eso origina desconfianza y sentimientos lastimados.
- Las promesas de ascensos y mayor salario, no siempre dependen sólo de la decisión de un superior. En tales casos la promesa u ofrecimiento deberá ser en términos de que "lo apoyará y hará todo lo que este de su parte para lograrlo", y en caso de no lograrlo, asegúrese de que su colaborador verifique que usted realmente hizo todo lo posible.

**HABLE SIEMPRE CON
LA VERDAD**

- El sostener la palabra empeñada, al decir siempre la verdad, tal vez no sea algo muy popular, pero sigue siendo altamente importante.
- A menos que diga usted la verdad, olvídense de llevarse bien con su jefe o de motivar a sus subordinados a que hagan su mejor esfuerzo por usted.
- No trate de engañar a sus colaboradores, al descubrirlo, creará en ellos resentimientos difíciles de eliminar.
- No "le de largas" necesarias a los asuntos de sus colaboradores, si hay algo inevitable que comunicarles, enfrente con valor y verdad en los hechos.

**ACEPTE LA CULPA CUANDO
ESTE EQUIVOCADO**

- Nadie espera que usted sea infalible, por lo tanto, admítalo cuando se equivoque y los subordinados reforzaran su confianza en usted a causa de su honradez.
- Si comete una tontería, admítalo. No trate de ocultar errores evidentes o de buscar un chivo expiatorio (y menos entre sus subordinados); ni tampoco vuelque su enojo sobre ellos.
- Una de las quejas comunes entre los empleados, es que el jefe comete errores o no detecta los de sus subordinados y cuando lo llaman sus superiores, regresa para buscar culpables y sancionar. Recuerde que el superior es totalmente responsable por los errores y aciertos de él y de su gente. Corrallos y adelante.

**SEA LEAL A SUS SUPERIORES
Y A SUS SUBORDINADOS**

- Usted puede reforzar su reputación de integridad si cumple con dedicación los planes y deseos de su superior. No significa que preste obediencia ciega, pero sí que se pueda confiar en que usted le dará en todo momento su decidido y completo apoyo.
- Siempre salga en defensa de sus subordinados, aunque después (EN PRIVADO), tenga que reprenderlos y orientarlos. Usted es responsable de ellos.
- Si es un crítico mordaz de sus superiores, si continuamente discute sus órdenes, sus directrices, su inteligencia, especialmente delante de los subordinados, se convertirá en un lastre para su empresa.
- Puede demostrarles lealtad a los que trabajen con usted dándoles a todos y a cada uno, la oportunidad de ascender si es que lo han ganado. Debe recompensar lo bien hecho. No podrá ganarse nunca su confianza si tiene consentidos y recompensa a los que no lo merecen.

CONOZCA SU TRABAJO

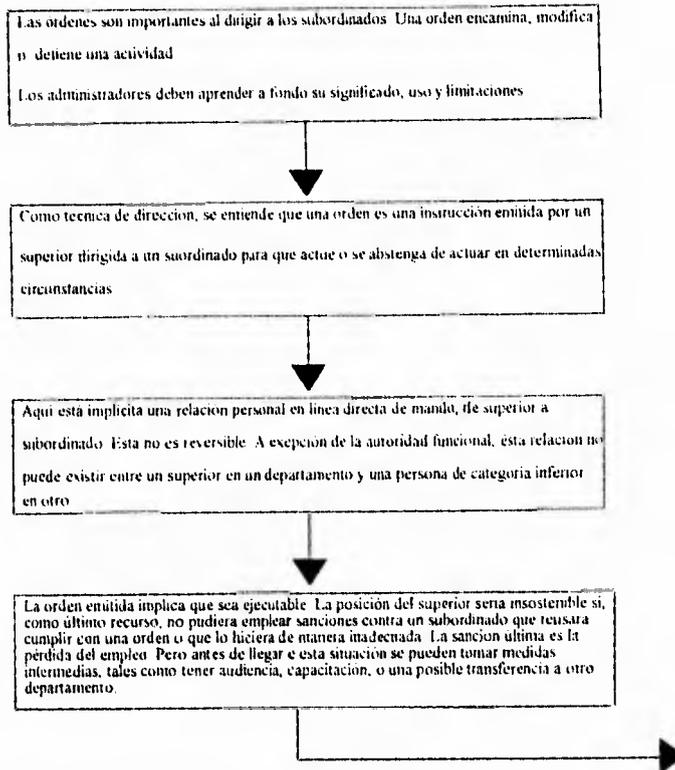
- Como administrador debe poder planear y organizar el trabajo. Debe ordenar y dirigir y luego supervisar para asegurarse de que esta y cómo lo que usted ordeno.
- Si conoce su trabajo, su gente le tendrá confianza y lo respetará. El conocimiento del trabajo es uno de los fundamentos de la buena administración.
- No hay mejor cumplido, mas halagador que oír que uno de sus empleados le diga a otro: "ve y preguntale al jefe, el sabe exactamente que hay que hacer".

MUESTRE QUE TIENE SENTIDO DEL HUMOR

- Esto no quiere decir que tenga que ser un comico, que sea el blanco de toda broma o que sea un payaso al estilo de "cepilín". No obstante, si tiene sentido del humor, sabrá irse con el golpe y no convertir en una tragedia cualquier problema pequeño.
- Si tiene sentido del humor no se sentirá inclinado a ponerse usted mismo en un pedestal. Las personas que se sitúan por encima de los demás, tienden a ser extremadamente serias, presuntuosas, repulsivamente pagadas de si mismas y fastidiosas.
- Sea un ejemplo a seguir no un dios al que haya que venerar.
- El buen sentido del humor, hace que las personas se identifiquen, se entiendan, y se comprendan mejor.

EMISION DE ORDENES (8)

(INSTRUCCIONES)



(8) Véase H. Koontz y C. O'Donnel, *Curso de Administración Moderna* (Mc. Graw Hill, 6ª Ed. 1979), págs. 617-619.

Los aspectos importantes que hay que considerar respecto a las ordenes, son si una orden ha de ser

- GENERAL O ESPECIFICA
- ESCRITA U ORAL.
- CUALQUIERA DE SER SU GRADO DE FORMALIDAD

GENERAL O ESPECIFICA

- Depende de la preferencia que tenga el administrador, de su capacidad para prever circunstancias concomitantes, y de la manera como responda el subordinado
 - Los administradores que tienen un punto de vista rígido sobre delegación de autoridad parecen dispuestos a emitir órdenes en términos específicos. Ellos prefieren dirigir a sus subordinados muy de cerca
 - Cuando no es posible prever todas las circunstancias concomitantes sobre la ejecución de la orden, es más adecuado seguir un criterio general
 - Cuando se deben llevar a cabo órdenes específicas lejos de la supervisión del superior, deben darse con sumo cuidado
 - La manera como un subordinado responda al tipo de orden recibida es importante para determinar como darle las instrucciones
 - Algunos empleados prefieren una supervisión de cerca en consecuencia, trabajan mejor bajo órdenes específicas
 - Por otra parte, a muchos les molesta este tratamiento, prefieren ejercer su iniciativa y dejan que se les juzgue por los resultados. Este tipo de personas no trabajan bien bajo una dirección que vigile de cerca
- 

ESCRITA U ORAL.

- Depende de la importancia de la orden, del número de personas involucradas, de la estabilidad y confianza de la relación entre el superior y subordinado y de la urgencia para ejecutarla.
- Si el índice de rotación es alto, no es seguro para una compañía operar sin órdenes generales escritas, especialmente aquellas que requieren tiempo considerable para llevarse a cabo.
- La clase de confianza que existe entre el superior y el subalterno afecta la conveniencia de las órdenes escritas, ya que en esta clase de relación el riesgo mayor lo corre el subordinado, quien las puede preferir escritas por varias razones
 - Es posible que no le guste aceptar responsabilidades y, cuando se ve obligado a hacerlo, puede que quiera estar amparado por una orden escrita y específica
 - Acaso se le haya acusado de exceso de autoridad en el pasado y ahora busca la protección del documento escrito
 - O quizá haya tenido una amarga experiencia con un superior quien olvidó dar una orden, la cambió y olvidó haberlo hecho, o se queja de los resultados escasos de un subordinado en la ejecución de ellas.
- Un presidente puede pedir a su director de personal que haga un estudio sobre los accidentes, sus causas y circunstancias, y que elabore un programa para evitarlo. Si no se hace pública por escrito y se pide abierta cooperación de todos los jefes de división, departamento y sección, tal asignación puede encontrar resistencia, sabotaje y otras formas de falta de cooperación
- La orden escrita se usa con frecuencia para evitar las pugnas jurisdiccionales. Si llega a haber confusión, es más fácil allanar la situación si las ordenes originales se han dado por escrito.

FORMALIDAD O INFORMALIDAD

- En la mayoría de las organizaciones - excluyendo las militares - terminos como "mando" u "orden" se usan raramente
- El administrador está acostumbrado a ordenar por medio de sugerencias informales

- "hagamos esto"

- "supongamos que usted prosigue con este asunto"

- "¿Por que no consultar

con producción sobre esto?"

Un extraño puede que no advierta que éstas son ordenes, pero el subordinado raras veces las toma por otra cosa

- Sin embargo, en ocasiones es saludable una orden formal, escrita o de palabra, dictada exactamente como lo haria un oficial militar
- Algunos empleados requieren siempre esta clase de dirección. Otros abandonarían su puesto de inmediato si alguien les diera tales ordenes
- Se precisa de una habilidad y del conocimiento de cada empleado para seleccionar con exactitud el grado correcto de formalidad que debe emplearse con cada subordinado, y hacerlo bien, determina con frecuencia la diferencia entre una buena y una mala motivación



Relacionada íntimamente con la emisión de ordenes, una buena dirección, requiere de la DELEGACION de AUTORIDAD →

DELEGACION DE AUTORIDAD (9, 10)

La delegación de autoridad es una forma más general de dirección que la emisión de órdenes



En la delegación, el superior, por lo general, concede al subordinado autoridad para actuar en una amplia área de la empresa, por medio de un criterio general



Las órdenes se emiten cuando un superior sabe (o cree saber) exactamente cuales serán los resultados específicos. En muchas circunstancias éstos no se pueden anticipar, o no se pueden conocer en detalle. Cuando este es el caso, se asigna una delegación de autoridad



A toda responsabilidad asignada, le corresponde un grado de autoridad igualmente asignado para el buen logro del objetivo deseado



Una característica de los individuos y de los grupos es el deseo de cierto grado de independencia. Unido a esto, es el hecho de que es humanamente imposible que un administrador realice o supervise todas y cada una de las acciones y tareas exigidas en su área o que tome **TODAS** las decisiones que se requieren, por consiguiente, es sano y conveniente delegar responsabilidad y autoridad

Op. cit., págs. 619-623

(10) *Et. passim*, James K. Van Fleet, *Los 22 Grandes Errores que cometen los ejecutivos y cómo corregirlos* (Ed. DUNN, 1977)

Las actitudes personales que un administrador debe tener hacia la delegación, son

RECEPTIVIDAD

- Un atributo fundamental del administrador que delega autoridad es la buena voluntad para dar a las ideas de los demás una oportunidad
- La toma de decisiones siempre incluye alguna discreción, y esto significa que no es posible que la decisión de un subordinado sea exactamente igual a la que un superior hubiera tomado
- Sea receptivo y esté dispuesto no solo a dar la bienvenida a las ideas de los demás sino también a apoyarlas y a felicitarlos por su ingenio

VOLUNTAD DE SOLTAR LAS RIENDAS

- El administrador que delega autoridad con eficiencia debe estar dispuesto a transferir el derecho de tomar decisiones a los subordinados
- Los administradores incrementarán su contribución para la empresa si se concentran en las tareas que contribuyan más a los objetivos de la empresa y dejan a los subordinados otras tareas aun cuando ellos pudieran desarrollar mejor estas últimas
- Existen presidentes o directores de empresa que insisten en confirmar toda compra o todo precio de venta o toda asignación de obreros y secretarías, tal vez sin darse cuenta que ello resta tiempo y atención a decisiones mucho más importantes

**VOLUNTAD PARA
ADMITIR LOS
ERRORES AJENOS**

- Ningun administrador se sentaria osciosamente y dejaria que un subordinado cometiese un error que pusiera en peligro a la compania. Sin embargo, asi como todo mundo comete errores, debe tambien permitirse que un subordinado los cometa, y su costo debe cargarse a la inversion en desarrollo de personal
- La paciente asesoria, la formulacion de preguntas bien orientadas y la cuidadosa explicacion de los objetivos y politicas, estan entre las herramientas disponibles para el administrador que debe hacer delegaciones adecuadas
- Ninguno de estos metodos implica descreditar al subordinado intimidandolo constantemente, achacandole sus deficiencias o dudando de sus conocimientos

**VOLUNTAD PARA
CONFIAR EN LOS
SUBORDINADOS**

- Los superiores no tiene otra alternativa que confiar en sus subordinados, puesto que la delegacion implica una actitud de confianza entre dos
- El superior puede posponer la delegacion pensando que el subordinado no es lo bastante experimentado o maduro, entonces, el superior deberia o bien capacitarlo o bien seleccionar otro que este preparado para la responsabilidad
- Con demasiada frecuencia, los jefes no confian por que no desean soltar las riendas, no delegan correctamente o no saben establecer controles para asegurar el uso adecuado de la autoridad

La autoridad delegada positivamente incluye los siguientes parámetros

- 1 La actitud positiva estimula a los subordinados a aceptar responsabilidades
- 2 Sus superiores quieren que aprendan por sí mismos y adquieran autoridad mediante el ejercicio de la misma
- 3 El ejecutivo, debe estudiar a cada subordinado, dándole gradualmente autoridad cada vez mayor
- 4 Se deben conservar abiertos los canales de comunicación entre el superior y el subordinado
- 5 El superior debe estar disponible, aunque no entrometerse, y debe permitir al subordinado "usar su cerebro"
- 6 Al mismo tiempo se debe resistir firmemente la tentación de decirle al subordinado lo que tiene que hacer y cómo debe ser hecho
- 7 La actitud positiva ante la delegación, implica inmensa paciencia. Exige tiempo adquirir buen juicio y desarrolla la capacidad directiva
- 8 Se necesita paciencia para tolerar los errores, las torpezas y la adquisición lenta del buen sentido de los negocios
- 9 Al delegar, el supervisor puede obtener satisfacción solamente del éxito en preparar hombres capaces
- 10 El superior vigila, instruye y prueba al subordinado mediante asignación de responsabilidades sucesivas. de este modo el grupo de obligaciones se completa bajo una supervisión relativamente estrecha y, a medida que crece la habilidad del subalterno (madurez), su superior irá abandonando la vigilancia estrecha y aumentando la autoridad, permitiéndole idear diferentes modos de realizar las tareas

ESTILO DE LIDERAZGO

Puesto que el grado de delegación está altamente relacionado con la capacidad puesta a prueba, al delegar autoridad a varios subordinados, en diferentes etapas de desarrollo, varará el alcance de la delegación concebida a cada individuo. A los que hayan demostrado capacidad (madurez), se les someterá a prueba aumentandoles la autoridad, Los que no hayan podido usarla (inmadurez), de manera adecuada, la perderán.

Todos estos aspectos de la dirección y el ser líder, tienen que ver con el ESTILO DE LIDERAZGO que adopte cada administrador.

La literatura administrativa reporta las conclusiones de diversos investigadores en el campo de los estilos de Liderazgo y sus implicaciones:

• Stodgill y Asociados	→	" EL ENFOQUE SITUACIONAL PARA EL LIDERAZGO " (11)
• Fiedler y Asociados	→	" ENFOQUE CONTINGENTE PARA EL LIDERAZGO " (12)
• Chns Argyns	→	" MODELO CONTINUO DE INMADUREZ - MADUREZ (13)
• R. Blake y J. Mouton	→	" LA MALLA ADMINISTRATIVA " (14)
• Tannenbaum y Schmidt	→	" UN LIDERAZGO CONTINUO " (15)
• Rober House	→	" LA RUTA DE LA META " (16)

(11) Cit por H Koontz et al. en *Curso de Administración Moderna* Mc Graw Hill, 6ª Ed. 1979, pags. 660-662

(12) id. pags. 661-664

(13) id. pags. 670-672

(14) id. pag. 667

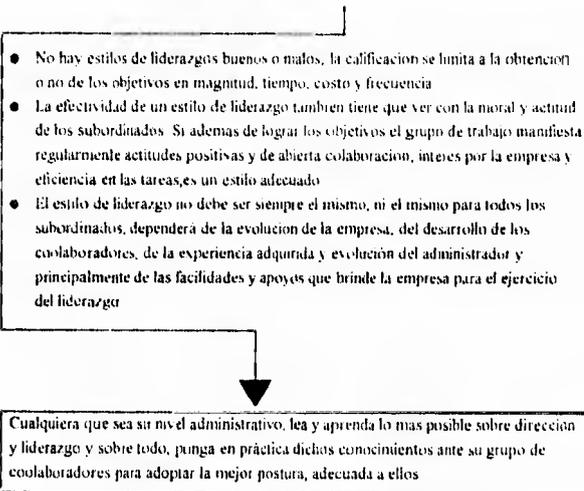
(15) id. pag. 672

(16) id. pags. 667-670

Y otros autores mas, que entre todos y a traves del tiempo han desarrollado teorias importantes sobre el mejor estilo de Liderazgo

El presente manual recomienda la lectura de estas extensas teorias para asimilar los diversos criterios, validos todos, sobre los estilos de liderazgo

Por razones de espacio y tiempo no explicamos aqui dichas teorias y nos concentramos a enlistar en forma resumida, los puntos que consideramos sobresalientes de todas ellas



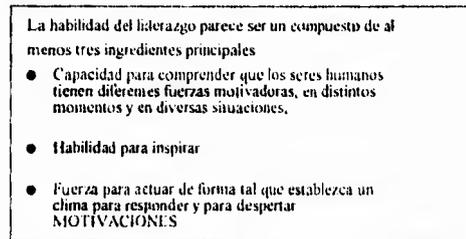
Cualquier grupo de personas que trabaje cerca de su capacidad total tiene a alguien como cabeza, que es hábil en el arte del liderazgo

Todos los ingredientes mencionados en las páginas previas y muchos otros, van conformando las aptitudes del buen líder

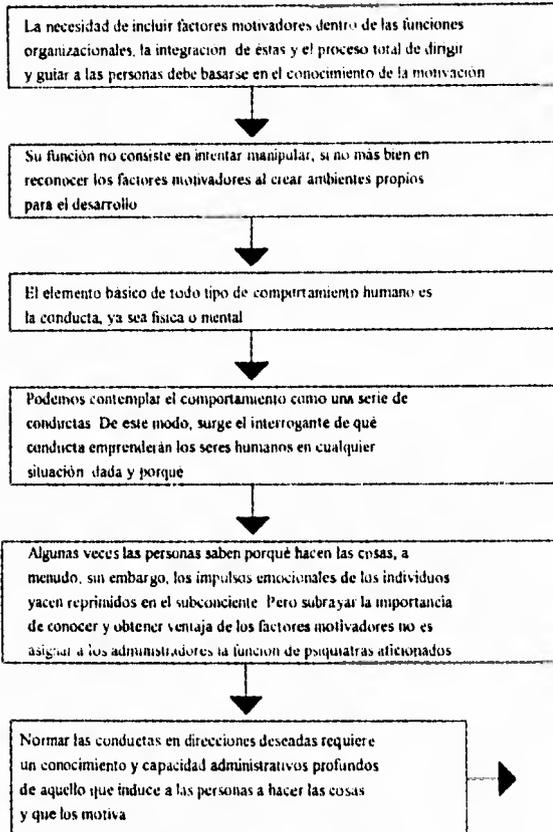
Otro ingrediente del liderazgo es esa rara habilidad para inspirar, es decir, animar o avivar a los seguidores en forma tal que apliquen sus plenas capacidades a un proyecto

Mientras que el uso de estímulos parece centrarse sobre los subalternos y sus necesidades, la inspiración emana del líder del grupo. Tiene cualidades carismáticas que inducen a la lealtad, devoción y celo por parte de los seguidores para promover su bienestar

Esto no es una cuestión de satisfacción de necesidades, se trata más bien, de dar apoyo altruista a un campeón escogido. El líder es alguien en quien ellos confían en forma desinteresada y que no abandonan sus fieles seguidores



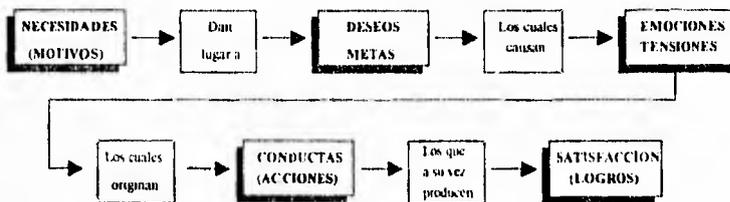
MOTIVACION (17)



UN MOTIVO : Es un estado interno que da energía, activa, o mueve (de ahí "motivación"), y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas

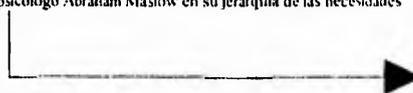
Los motivos humanos se basan en **NECESIDADES**, ya sea que éstas se perciban en forma consciente o subconsciente

Podemos entonces, considerar que la motivación incluye una reacción en cadena, que empieza por sentir **NECESIDADES**, lo cual da lugar a la búsqueda de **DESEOS** o **METAS**, lo que a su vez origina **EMOCIONES** y **TENSIONES** (es decir, deseos no satisfechos), y entonces se produce una acción (**CONDUCTA**) encaminada al logro de las metas, las cuales **SATISFACEN** las necesidades (18)

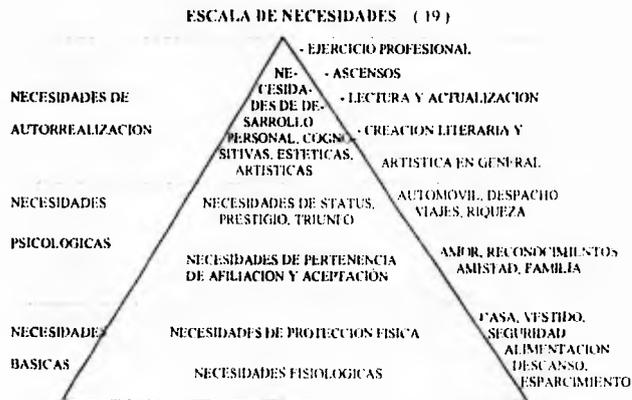


En cada individuo, sus necesidades son de muy diversa índole. Sin embargo, estas pueden ser clasificadas teniendo un común denominador en todos los humanos

Revisemos la investigaciones y conclusiones del psicólogo Abraham Maslow en su jerarquía de las necesidades



El concebí las necesidades humanas en forma de una jerarquía en orden ascendente, de las menos a las más importantes y concluí que cuando un conjunto de ellos quedaba satisfecho, este tipo de necesidad dejaba de ser un motivador



En cada individuo, sus necesidades varían en intensidad y con el tiempo, según su circunstancia en este mundo occidental consumista

(19) *Et passim* Jaime Chavira O. en apuntes del curso "Motivación y Desarrollo de Actitudes" impartido en el Hotel del Prado, Mex. DF 1998

Como se observa, las necesidades personales de cada individuo se ubican en diferentes esferas y todas a la vez

En cada individuo, la motivación hacia la acción y sus comportamientos, se clasifican en tres tipos (20)

**MOTIVACION
EXTRINSECA
(EXTERNA)**

Cuando deseamos realizar una actividad solamente por el premio que vamos a recibir a cambio. Este tipo de motivación es la más simple y frágil.

**MOTIVACION
INTRINSECA
(INTERNA)**

Cuando deseamos realizar una actividad porque el logro mismo de la tarea, nos produce una satisfacción. Es más efectiva.

**MOTIVACION
TRASCENDENTE**

Es la más poderosa, es decir cuando deseamos realizar algo por que nos permite realizarnos sirviendo a nuestra familia, compañía, país, nos permite dejar huella.

Día con día, los humanos nos movemos por alguna de estas formas de motivación

Igualmente importante es considerar las fuentes internas de motivación personal, que se manifiestan en rasgos de personalidad y comportamiento de las personas en general y de los empleados en una empresa



(20) ibid.

FUENTES INTERNAS DE MOTIVACION PERSONAL.

MOTIVACION AL PODER

El comportamiento de la persona se caracteriza por

- Un deseo de vincularse con los centros de poder y prestigio,
- Una orientación política de su vida que influye en su trabajo y en sus relaciones ,
- Una sensibilidad especial para detectar la influencia que existe entre las personas ,
- Una preocupación por influir, persuadir y dirigir a los demás
- La utilización de datos e información que se relacionan con los propósitos personales

MOTIVACION A LA AFILIACION

Si este es predominante, su comportamiento se caracteriza por

- Buscar la compañía de otras personas.
- Una relación de cercanía y afecto con los seres que lo rodean,
- La preocupación por las relaciones interpersonales en el trabajo algunas veces incluso mas que por la tarea,
- Un funcionamiento mas adecuado en un ambiente de cooperación y equipo
- Una preocupación emocional ante las satisfacciones que lo alejen de su familia o de su grupo de trabajo

MOTIVACION AL LOGRO

Si esta es la más importante en el individuo, su manera de actuar se distingue por

- La capacidad de fijarse metas personales.
- La aceptación de riesgos moderados para alcanzar las metas.
- La preocupación por los aspectos trascendentales, estéticos y culturales.
- La búsqueda de retroalimentación que le ayuda a mejorar

El medio ambiente tiene una influencia fundamental sobre nuestra percepción de las necesidades.

- El ascenso de un colega puede acentuar nuestro deseo de obtener una categoría más alta.
- Una tarea desafiante puede acentuar nuestro deseo de lograr algo a través de su realización.
- Un grupo social análogo puede aumentar nuestra necesidad de afiliación y, por supuesto, estar solo más de lo que queremos puede darnos una fuerte motivación para reunirnos con otros.



Todo Administrador debe incluir dentro de su sistema total de administración, factores motivacionales que induzcan al personal a contribuir en la forma más efectiva y eficiente posible. Su función no consiste en intentar manipular, sino más bien reconocer los factores motivacionales al crear ambientes propios para el desarrollo.

Revisemos ahora, algunas acciones del Administrador que pueden estimular a los subordinados (21)

DELES CREDITO POR EL TRABAJO QUE HAGAN

- El que se tome el crédito por el trabajo que alguno de sus subalternos haya realizado, tiende a destruir la iniciativa de esas personas, su buena disposición a aceptar alguna responsabilidad
- Mencione siempre las contribuciones de sus colaboradores y reconozcalos en publico, no se " quiera parar el cuello usted solo "

PREOCUPESE POR LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE SUS EMPLEADOS

- El promover buenas condiciones de trabajo para sus empleados, los estimula para realizar con eficiencia sus tareas
- No descuide la salud y el bienestar de sus empleados en su trabajo, esto los estimula a corresponder con resultados

NO ABUSE DE SUS PROPIOS PRIVILEGIOS

- El gerente de ventas que infla sus cuentas de gastos ó el gerente de planta que usa materiales y mano de obra de la compañía para su beneficio personal, crea frustraciones y desmotivación entre los colaboradores
- Niguno de los subordinados objetará sus privilegios extra, que son parte del poesto que usted ocupa, mientras no abuse Utilice su posición para proteger los intereses de ellos y para ayudarlos a obtener lo que necesitan y desean

(21) Et passim James K. Von Fleet, *Los 22 Grandes Errores de los Ejecutivos y como corregirlos* Ed. Diana 1977.

**COOPERE CON SUS
EMPLEADOS**

- Procureles una paga justa con aumentos de salarios por desempeño, seguridad en su trabajo, un trabajo interesante y digno, oportunidad de progreso, ascenso segun meritos
- Hágales sentir que vela por sus intereses y los apoya, de no ser así, no cometa el error de pedirles que hagan algo extra porque no lo haran y, si se ven forzados, le guardarán la " cuenta pendiente " para el futuro

**DELES LA OPORTUNIDAD
DE PARTICIPAR EN LA
ADMINISTRACION**

- Hágalo con cautela y estrategia, pero hagalo
- Permítales que elaboren las normas y reglas que rijan en su departamento y que se las presenten a usted para su aprobación. Descubrirá que el empleado normal es mucho mas estricto consigo mismo de lo que usted seria. Y puesto que las normas son " sus " normas, las que " ellos " elaboraron, habrá mas posibilidades de que las obedezcan que si fueran unicamente de usted
- Déles la oportunidad de aprticipar en la toma de decisiones. Cuando la gente de su departamento sienta que tiene voz y voto en el proceso de toma de decisiones, estaran mas dispuestos a cooperar con usted. Si los subordinados están de acuerdo con la decisión tomada, la considerarán propia y la respaldarán hasta la empuñadura. Si no están de acuerdo con ella, tambien le respaldarán porque tuvo usted la cortesia de tomar en consideración plenamente y con toda justicia, su punto de vista

SUGIERA BENEFICIOS MARGINALES PARA SUS COLABORADORES

- Si es gerente de un departamento o supervisor de una sección no es usted el que tiene que decir la última palabra. No obstante, por lo menos puede hacer sugerencias. Si su jefe las acepta, magnífico. Si no, aquí no ha pasado nada.
- Sugerencias tales como
 - La creación de un equipo de fútbol, boliche o cualquier otro deporte patrocinado por la empresa.
 - Un plan de venta, a precios reducidos, de acciones de la compañía. En el momento en que el empleado se convierte en accionista, cambia de actitud. Tiene ya un incentivo definido y una razón verdadera para cooperar y producir.
- Muchas otras que dependen de las características de sus empresa y de la creatividad de usted como administrador para concebirlas.

PIDA A SUS SUBORDINADOS CONSEJO E IDEAS

- En lugar de contratar " expertos " externos para la solución de problemas graves, consulte primero la opinión de sus colaboradores.
- Si el problema se soluciona a través de sus subordinados, recompenseles con el dinero que le hubiera pagado a los " expertos " externos.
- Siempre que le solicite a alguien sus ideas u opiniones le está haciendo saber que lo necesita y desea su ayuda. A nadie le gusta ser un simple número en la nómina.
- Esta es una de las mejores maneras de descubrir a las personas de inteligencia y habilidad por encima del promedio y además lograr un clima y una atmósfera creadora.
- Le dará a su gente la sensación de que es importante.

HAGALES SENTIR QUE TAMBIEN ES PROBLEMA DE ELLOS

- A todos nos interesan mas nuestros problemas que los problemas de los demas. A sus empleados les interesan mas los de ellos que los de usted. Por consiguiente, debe convertir su problema, en problema de ellos.
- Si tiene un problema encima, planteelo concretamente a su grupo de colaboradores y pidales sus sugerencias y consejo, esto los hara sentir que tambien el problema es de ellos y pondran a caminar su creatividad e imaginacion.
- Al final, no olvide recompensar a los que solucionaron el problema. Tal vez no pueda aumentar sus salarios, pero si promover una compensación monetaria especial por esa ocaación, o conceder unos dias de descanso, o una carta de reconocimiento, etc. El asunto está en darle la mejor recompensa que usted pueda, el sabe eso y lo agradecerá.

FOMENTE UN SENTIDO DE RESPONSABILIDAD

- A un empleado que se esmera en su trabajo unicamente cuando el jefe lo esta mirando no vale la pena conservarlo.
- Use órdenes tipo misión tanto como le sea posible. Este tipo de ordenes los obligara a usar la imaginación, la iniciativa y el ingenio. Delegrue responsabilidad y supervise el trabajo, no les diga como hacerlo. No interfiera a menos que sea absolutamente necesario.
- Cuando les dé responsabilidad, détes tambien autoridad, La delegación de autoridad de acuerdo a la responsabilidad crea confianza mutua y respeto reciproco entre usted y los subordinados.
- Adviertales que se tomarán en cuenta los resultados que cada uno obtenga. Un gran número de supervisores titubean en emprender alguna acción correctiva cuando debieran hacerlo. No les gusta exigirle a la gente que les dé cuenta y razón de sus equivocaciones. Esas personas son administradores solo de nombre.

**CONCEDA ATENCION A
LOS DISGUSTOS Y QUEJAS
DE SUS COLABORADORES**

- Escuchar problemas y quejas es una de las responsabilidades del administrador. El supervisor inmediato del quejoso es quien está más familiarizado con el problema y debe ser el quien aporte alguna respuesta satisfactoria. Si no puede hacerlo, debe ir con el jefe y pedirle ayuda para resolverlo. El departamento de recursos humanos es la última línea de defensa de la compañía. Ahí es donde se quema hasta el último cartucho para satisfacer a un empleado.
- Escuchándolos descubrirá que es lo que sus colaboradores verdaderamente quieren. Olvidese de usted mismo y de lo que quiere de ellos, concéntrese en lo que pretendan de usted y en lo que puede hacer por ellos.
- Llegará a conocer y a comprender mejor a cada uno de sus subordinados, no solo descubrirá que es lo que lo irrita si no también que es lo que lo estimula, puede determinar donde descansa su verdadero interés, cual es su valor real para la empresa, y cómo puede motivarse a que haga un mejor trabajo.
- Los empleados sabrán que verdaderamente se interesa por ellos. No existe una manera más rápida de rechazar a una persona que no preste atención a ella o a sus problemas.

Por supuesto, existen muchas otras acciones y actitudes que los administradores pueden realizar para estimular y motivar a sus subordinados, lo fundamental es que el supervisor esté conciente de la responsabilidad de incluir factores motivacionales en sus gestiones administrativas.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCION Y LIDERAZGO

EL PROPOSITO DE DIRIGIR Y SER LIDER

PRINCIPIO DE DIRECCION Y LIDERAZGO

Cuanto mas efectivo sea el proceso de dirigir, mayor será la contribucion de los subalternos a las metas de la organizacion

PRINCIPIO DE LA ARMONIA DE LOS OBJETIVOS

Cuanta mas efectiva sea la dirección y el liderazgo en mayor forma percibirán los individuos que sus metas personales estan en armonia con los objetivos de la empresa

PROCESO DE LA DIRECCION Y LIDERAZGO

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Las personas responden mejor cuando estan dirigidas por un superior único
 Cuanto mas competentes sean las relaciones de informacion de un colaborador con un superior único menor será el problema de conflictos de instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidades personales con respecto a los resultados

**PRINCIPIO DE LA
SUPERVISION DIRECTA**

Cuanto mas personal y directo sea el contacto con los subalternos, mas efectiva sera su dirección. El colaborador desea sentir que el superior esta interesado personalmente en el y su trabajo. Mediante el contacto personal, a menudo esta en mejor posición de oír, comunicar y sobre todo para recibir sugerencias, quejas, necesidades y una mejor sensación de los problemas.

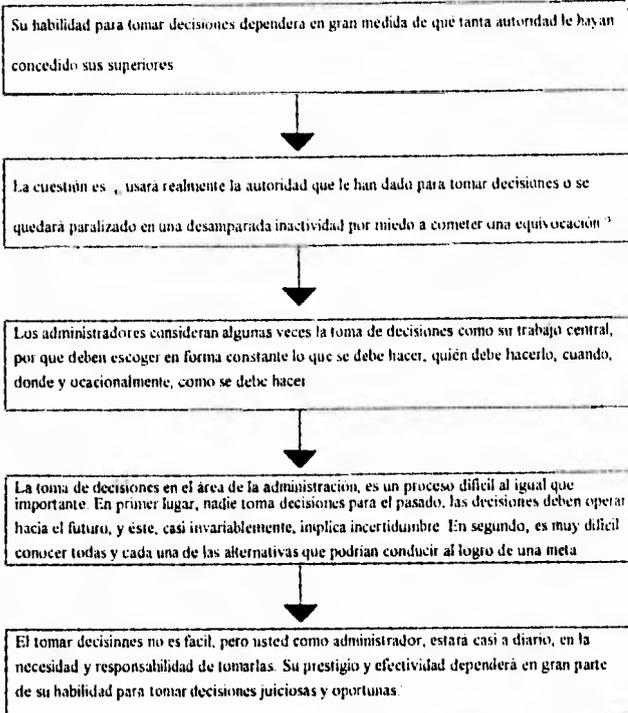
**PRINCIPIO DE
MOTIVACION**

Dado que la motivación es una cosa altamente personal y puesto que es contingente sobre muchos factores en una situación en un momento determinado, es un área de gran complejidad. El supervisor deberá invertir todo su talento y creatividad en esta área, para crear un ambiente orientado hacia el desarrollo de su gente, la armonización de las metas de ellos con las de la empresa y la aplicación de estímulos y motivadores que conduzcan al desempeño efectivo y eficiente de las tareas.

**PRINCIPIO DE
LIDERAZGO**

Puesto que las personas tienden a seguir a aquellos en los cuales ven una forma de satisfacer sus metas personales, cuanto más entienda un administrador lo que estimula a sus subalternos y cómo operan estos estímulos, y cuanto mejor lleve adelante sus actividades administrativas, puede ser mejor líder. Esto no es manipulación, sino más bien el reconocimiento de que los seres son seres, tienen deseos y metas y es más probable que sigan a un superior en quien vean una forma de alcanzarlas.

TOMA DE DECISIONES (22)



Además de las ganancias económicas, una de las razones primordiales por las que un empleado o administrador anhela el ascenso es que, en esa elevada posición, tendrá más poder para tomar decisiones mayores y más importantes sin indebidas interferencias laterales. Mientras más alto sea el puesto al que ascienda, éste le dará más poder para lograr que las cosas se hagan.

Sorprendentemente, muchas personas cuando obtienen el poder que tanto querían, su actitud cambia y con frecuencia duda en emplearlo y esa repugnancia aflora en su vacilación para tomar decisiones.

Cuando hay que hacerlo, tose y carraspea, tamborilea con los dedos y mira hacia el techo, nombra un comité para que estudie el problema, espera a ver cómo se desenvuelve la situación y, de hecho, hará cosas que nunca se hubieran esperado de él para evitar tomar una decisión que pueda achacarsele.

Las suites ejecutivas de cientos de compañías están sobre cargadas de pretendidos administradores que experimentan un terror mortal a tomar decisiones sobre algo de mayor importancia, que otorgarle permiso a un empleado para faltar al siguiente día o firmar de autorización una cuenta de gastos.

Evite contarse entre los de esa multitud, perfeccione su habilidad para tomar decisiones juiciosas y oportunas y acostumbrese a saber aislar la medula y raíz de un problema. Para lograrlo necesitará aptitudes adecuadas.



DECISIONES JUICIOSAS Y OPORTUNAS (23)

Defina claramente cual es el problema. Un porcentaje elevado de la solución de problemas y la toma de decisiones juiciosas, está en visualizar claramente la esencia del problema, su magnitud, urgencia e importancia. Pensemos que ya tiene definida la situación.

Pregútese :

¿ Es mío el problema ?

¿ Me corresponde realmente tomar la decisión en este asunto o a alguna otra persona ?

- En este punto, debe conocer muy bien los límites y separaciones de su trabajo con el de otra persona, saber qué decisiones DEBE tomar usted y nadie más que usted, y que decisiones PUEDEN tomar sus subordinados, o le corresponda a otra área.
- Si le corresponde a otra persona, libérese de la decisión y pásela la papa caliente a la persona indicada para resolverlo. Esto, en sí, es ya una decisión de sabiduría.
- No adquiera problemas gratuitos que no le correspondan.

¿ Cuando debo decidirme ?

¿ Es el tiempo un factor crítico en la decisión que tome ?

¿ Debo actuar al instante o puedo esperar sin complicar ni aumentar los posibles malos efectos del problema ?

- Si le es posible esperar, puede ser que el tiempo, solo, le resuelva el problema. Sin embargo, no lo use como excusa para posponer las cosas. Elegir si espera o si actúa inmediatamente es una decisión difícil en sí misma y requiere de su parte, un asombroso buen juicio.

¿ Que más necesito saber ?

¿ Cuenta con todos los datos necesarios para tomar una decisión prudente y oportuna ?

- De no ser así, revise que datos le faltan, donde puede recabar más información, quien puede ayudarlo o aconsejarlo para llegar a una decisión (p.e. colaboradores), Ha considerado todas las consecuencias o los resultados de su decisión ?, Afectara esta a otras personas ? si es así, primero consulte con ellas
- Claro que deberá tener la precaución de asegurarse de que la persona a la que está consultando, no tenga razones para no decirle la verdad
- Lo que personalmente vea u oiga es con frecuencia más digno de confianza que una información de segunda o tercera mano. Aquí, también hay una precaución que observar y es que no debe permitir que se mezclen sus opiniones, prejuicios o los rumores que haya oído con los datos que tiene a la mano

PRUEBE LOS DATOS CON QUE CUENTA

- Una vez que haya resumido todos los datos concernientes al problema, pruebe cada uno por medio de dos parametros

SU PRECISION Y SU IMPORTANCIA

- Verá que algunos de los pretendidos datos con que cuenta no son muy precisos y que, otros le servirán de poco o de nada para la resolución del problema
- Su PRECISION. Por medio de la observación personal, la opinión de un experto, haciendo un experimento, o probar si algunos de sus hechos se contradicen entre ellos
- Su IMPORTANCIA. Preguntese con que contribuye a la solución del problema, si no contribuye, es irrelevante e inutil para el caso

LIBRESE DE PENSAMIENTOS IRRACIONALES

- Hay tres obstáculos mentales que tienden a interponerse en la manera de resolver problemas el prejuicio, las ideas preconcebidas y las emociones
- El **PREJUCIO** hace que las personas no enfoquen bien las cosas puede impedir que acepte sugerencias de un empleado simplemente por que es "prietito y parece naco", o no confiar en un experto, solo por que no estudio en una universidad prestigiada
- **LAS IDEAS PRECONCEBIDAS** y los prejuicios no son lo mismo aunque con frecuencia las primeras conduzcan a las segundas. Una noción o idea preconcebida le impide a una persona aceptar la realidad. Por ejemplo " Los aviones no pueden volar son demasiado pesados ". Esa calidad no la podemos lograr, no hay tecnología que la pueda producir " para transponer este obstaculo, hagase estas preguntas

<ul style="list-style-type: none"> - ¿Estoy simplemente suponiendo que esto es verdad ? - Verifican los hechos esa suposición ? - ¿Esta interfiriendo en mi algun pensamiento tendencioso ? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿ Estoy confundiendo el azar con la causa y el efecto ? - ¿ Soportarian mi suposiciones la prueba de la logica ?
--	---
- El último obstaculo son las emociones
 Todo sentimiento (el odio, el amor, el miedo, la sospecha, los celos), interfieren en la evaluación de los hechos
 En este caso, la regla consiste en procurar no estudiar los hechos de un problema ni tomar decisiones para resolverlos bajo tensiones emocionale o afectivas
 De aqui surgen las molestias de superiores y subordinados, cuando observan que el jefe " toma decisiones viscerales "

BUSQUE ALTERNATIVAS

- Debe tener una clara comprensión de los recursos generales con los que va a contar y con los que podrán apoyarle en caso necesario
- Esto permite concentrarse en alternativas viables
- Para qué perder el tiempo en imaginar y buscar alternativas imposibles de seguir por falta de recursos o apoyos
- Sin embargo, la creatividad, talento y eficiencia de un buen administrador, le permiten optimizar sus recursos para encontrar regularmente alternativas viables
- Localice los factores limitantes que obstruyen el camino hacia el cumplimiento de su objetivo deseado. Si se reconocen con claridad estos factores, el administrador reducirá su búsqueda de alternativas a aquellas, que eliminen los factores limitantes
- Dichos factores limitantes pueden ser en un momento dado
 - INTERNOS: Capital de la empresa, maquinaria, tecnología, equipos de prueba, capacidad de los subordinados, políticas de la empresa, capacidad de producción etc
 - EXTERNAS: Regulaciones ecológicas, situación económica y política del país, regulaciones fiscales y monetarias, regulaciones comerciales, disponibilidad de créditos e intereses, demandas del mercado, disponibilidad de materias primas, etc
- Si solo parece existir una manera de hacer una cosa, casi seguro que será errónea. En tal caso, probablemente el ejecutivo no se a esforzado por encontrar y considerar otras formas, lo cual es necesario si la decisión ha de ser la mejor posible

**EVALUE LAS ALTERNATIVAS
Y ELIJA LA MAS VIABLE**

- Acuda a su propia experiencia de casos exitosos, similares al actual, o consulte a los " expertos ", o pida opinión a sus colaboradores y colegas
 - Si le es posible y el tipo de problema se presta, y tiene tiempo para hacerlo experimente con una o dos de las alternativas que considere más viables
 - Puede producir un lote piloto de su nuevo producto para conocer los resultados y la tecnología adecuada,
 - Puede ensallar en un cierto mercado su producto mejorado antes de expandir su venta en todo el país,
 - Un candidato para un cargo administrativo puede probarse en el trabajo durante las vacaciones de la persona que va a sustituir
 - Haga un análisis costo-beneficio de sus alternativas. Trate de evaluar con la mayor aproximación cual es el costo de cada alternativa y compárelo contra los beneficios que le podría reditar
 - Después de poner a la prueba de la experiencia o de la experimentación, del análisis costo-beneficio y la lógica, sus alternativas, elija la más viable
 - Normalmente, la mejor solución debería ser la que resuelve el problema con mayores ventajas y menores desventajas
 - Al mismo tiempo de elegir su alternativa más viable, recuerde que siempre deberá tener a la mano el " plan- B ", esto es, una alternativa de emergencia, por si la primera falla
- 

**PONGA EN PRACTICA
LA SOLUCION**

- Este es el ultimo paso en el proceso de toma de decisiones y solucion de problemas. Por lo comun, se convierte en el mayor de todos a causa del temor. No obstante dudar a estas alturas seria una tonteria, por no decir otra cosa. El trabajo verdaderamente duro ya quedo atras.
- No permita que la indecision se apodere de usted
- Una vez que alla decidido cual de las soluciones va a emplear, apliquela inmediatamente girando las instrucciones necesarias
- Inicie la accion apropiada. ¡Felicidades!

Rara vez se puede lograr una racionalidad y buen juicio completos, sobre todo en el area de la administraci3n. Un ejecutivo debe guiarse por una racionalidad limitada, o lo que se pudiera llamar una racionalidad " con fronteras ", en vista de las grandes limitaciones para alcanzarla completamente en la practica.

Mientras que es cierto que muchas decisiones empresariales se toman con el deseo de " salir adelante ", en la forma m1s segura que sea posible, la mayoria de los administradores tratan de tomar las mejores decisiones que puedan dentro de los limites del buen juicio y a la vez de la magnitud y naturaleza de los riesgos incluidos en la incertidumbre.

Todo el proceso de TD que descubrimos , es m1s complicado y elaborado conforme mas importante y trascendente es el problema o las circunstancias.

Las decisiones de menor importancia no requieren investigaci3n ni an1lisis exhaustivo, y pueden delegarse con seguridad sin poner en peligro la responsabilidad b1sica individual de un administrador.

CUANDO TENGA QUE TOMAR DECISIONES, ¡ TOMELAS !

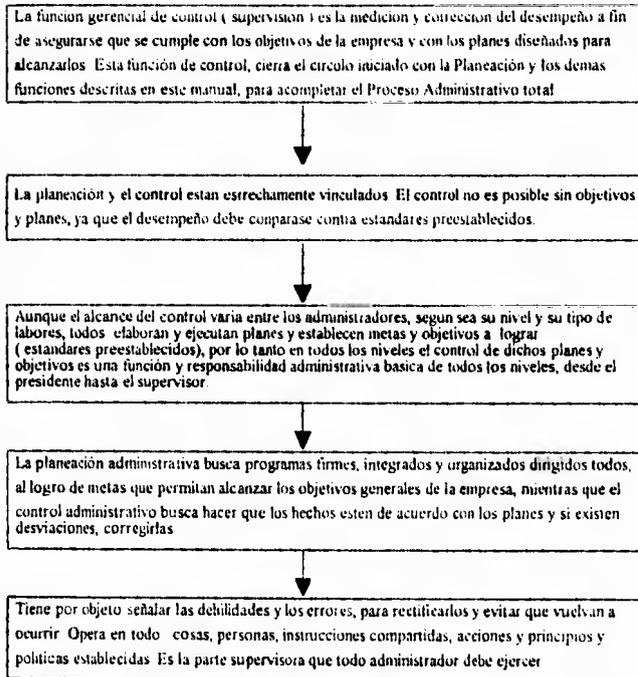


PARTE 5

CONTROL

	PAG.
- GENERALIDADES	165
- PROCESO BASICO DE CONTROL	167
- REQUISITOS PARA UN CONTROL ADECUADO	171
- EL PRESUPUESTO	179
- CONTROL NO PRESUPUESTAL	183
- TECNICAS ESPECIALES DE CONTROL	187

GENERALIDADES



Existen dos **PREREQUISITOS** para que el administrador lleve a cabo cualquier sistema de control efectivo

**LOS CONTROLES
REQUIEREN PLANES Y
OBJETIVOS**

- Es tan sencillo como esto: No existe forma por la que los administradores puedan determinar si su departamento esta logrando lo que se desea y espera, a menos de que sepan primero que es lo que se espera

**LOS CONTROLES
REQUIEREN ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL.**

- Debe existir un organigrama, claro, completo, integrado y definido
- El control de las actividades opera a través de las personas. Pero no podemos saber donde yace la responsabilidad por las desviaciones y acción correctiva necesaria, a menos de que la responsabilidad organizacional sea clara y definida
- Una de las situaciones más frustrantes para un administrador, es saber que algo anda mal en su compañía, área o sección y no saber con exactitud en donde yace la responsabilidad por tal problema
- Si los costos son demasiado altos, un pedido por surtir se retrasa o las existencias exceden los límites planeados y los administradores no saben en quien recae la responsabilidad por la desviación, aquellos que están a cargo de una operación, carecen de poder para remediar la situación

PROCESO BASICO DE CONTROL (1)

Las formas y sistemas de control en eseneta, son las mismas

Ya sea para el control de efectivo, moral de la gema, instrucciones, procedimientos, calidad del producto, utilidades, gastos o cualquier otra área

Para cualquier área de la empresa que un administrador controle, debe incluir las tres etapas que componen el PROCESO BASICO DE CONTROL:

- 1) El establecimiento de estándares,
- 2) La medición del desempeño contra estos estándares
- 3) La corrección de las desviaciones

ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES

- Se refieren a aquellos puntos claves relacionados en un programa total de planeación que al medirse y evaluarse el administrador se orienta de como van marchando las cosas sin tener que observar todos y cada uno de los pasos en la ejecución de los planes
- Estos estándares pueden ser de muchos tipos, pero deben ser medibles ya sea que se expresen en terminos cuantitativos o cualitativos
- Pueden expresarse en terminos físicos unidades producidas, horas-hombre, horas-maquina frecuencia o volumen de rechazos, unidades vendidas, etc
- Pueden expresarse en terminos monetarios importe de ventas, costos, gastos, utilidades, etc
- En terminos cualitativos verificables porcentaje de utilidad contra ventas, % de nomina contra ventas, productividad, rendimiento de maquinaria, obsolescencia tecnológica, calidad del producto, eficiencia y desempeño de los subordinados, moral y actitud de los empleados, rentabilidad de los productos, etc

MEDICION DEL DESEMPEÑO

- Si el estándar se define apropiadamente y si existen medios disponibles para determinar con exactitud que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real o esperado es bastante fácil
- Medir el desempeño en las áreas de producción no es difícil, ya que los estándares cuantitativos y cualitativos, en la mayoría son medibles y cuantificables (horas-hombre, unidades producidas, rendimiento de maquinaria, calidad del producto, etc)
- El desempeño de las áreas de ventas, compras, embarques, mantenimiento, costos, contabilidad, control de calidad, también es relativamente fácil medir y cuantificar los estándares cuantitativos y cualitativos (unidades de importe vendido, nivel de servicio, disponibilidad de materias primas, precios de compra, pedidos embarcados, retrasos en envío, equipo de uso, costos, frecuencia y volumen de rechazos, etc
- Pero hay muchas actividades en las que es extremadamente difícil definir estándares y normas sanas, y hay muchas que son difíciles de medir y cuantificar. Por ejemplo controlar la labor del Director Financiero o el Director de Relaciones Industriales, no es fácil, porque no se pueden establecer normas definidas, o medir exactamente el desempeño. El superior de estos administradores a menudo confía en normas vagas tales como la salud financiera del negocio, créditos, flujos de caja, informes financieros, la actitud del sindicato, la ausencia de huelgas, el entusiasmo y la lealtad de los empleados y el éxito general del departamento. Las medidas del superior son igualmente vagas.



Cómo se ve, medir el desempeño puede ser fácil o difícil según la actividad y el nivel de las personas pero lo realmente importante es que todo administrador es responsable por el éxito o fracasos de sus gestiones y de su gente, por tanto, debe idear estándares que le permitan evaluar y medir el desempeño. No hay excusas para esto.

CORRECCION DE LAS DESVIACIONES

- Si los estándares se definen para controlar la estructura de la organización, y si la labor se mide en estos términos, se acelera la corrección de las desviaciones, puesto que el administrador sabe entonces donde, en la asignación de los deberes individuales o de grupo, deben ser aplicadas las medidas correctivas
- La corrección de las desviaciones es el punto en el cual el control se incorpora a las otras cuatro funciones administrativas, para formar parte del proceso total de la administración
- El administrador puede corregir replanteando sus planes o modificando sus metas (cambio de rumbo, " plan-B ")
- Puede corregir la desviación ejerciendo su función de organización a través de la reasignación o reclasificación de los deberes de su gente
- Puede corregir también mediante una integración adicional de sus colaboradores, mediante una mejor selección de personal y entrenamiento y capacitación para ellos o despidos
- Puede corregir a través de un cambio en el tipo de dirección y liderazgo. Una explicación más completa del trabajo o una supervisión más intensa a sus subordinados
- Esta superposición de la función del control con las otras, demuestra claramente el proceso integral de la misión y tarea de todo administrador

El control no está reducido a la medida y evaluación del desempeño contra los estándares, si no que siempre se deberán corregir las desviaciones tan pronto como sea posible. Aun más, el administrador alerta, que mira hacia adelante a veces puede predecir probables desviaciones a la norma, diseñando controles sobre una base futura para detectar desviaciones, antes de su ocurrencia real y sean evitadas mediante remedios apropiados

EL CONTROL DIRIGIDO HACIA EL FUTURO (PRONOSTICOS) (2)

- Los administradores efectivos y alertas han reconocido que los únicos problemas que pueden solucionar son los que pueden ver, y que, en el caso del control administrativo, no pueden ejercerlo en forma efectiva a menos que puedan ver a tiempo las desviaciones que se aproximan para hacer algo al respecto
- Es un error considerar la planeación como un medio de visualizar hacia el futuro y el control orientado hacia el pasado
- Desde luego, en ausencia de cualquier medio para mirar hacia adelante, las referencias, históricas, bajo la dudosa suposición de que lo pasado es antecedente, es un procedimiento mejor que no mirar hacia ningún lado
- La manera más común de dirigir el control hacia el futuro son **LOS PRONOSTICOS**
 - Los pronósticos cuidadosos y repetidos, usando la información más reciente disponible, comparando lo que se desea con los pronósticos, y tomando la acción para introducir cambios en el programa, de tal forma que los pronósticos puedan convertirse en lo deseado
 - Ejemplos
 - a) Una empresa puede preparar un pronóstico de ventas que indica que estas se mantendrán, en un período determinado en niveles más bajos a lo deseado. Los administradores sabrán que para entonces, deben preparar planes de publicidad y promoción o introducir nuevos productos para mejorar el pronóstico.
 - b) El director de finanzas no debiera esperar un informe a mediados o a final de mayo para descubrir si tuvieron suficiente efectivo en los bancos para cubrir los cheques emitidos en abril
 - c) Mas adelante hablaremos de los presupuestos que son también un control dirigido hacia el futuro

Puesto que el pasado no puede cambiarse, el control efectivo debiera estar encaminado a la prevención de desviaciones presentes y futuras respecto a los planes

REQUISITOS PARA UN CONTROL ADECUADO (3)

Aunque el control básico y los fundamentos del control son de naturaleza universal, el sistema real requiere una elaboración especial

En síntesis, deben establecerse de acuerdo con: 1) Los planes y los puestos, 2) Los individuos y sus personalidades, 3) Las necesidades de eficiencia y efectividad

LOS CONTROLES DEBEN ADECUARSE A LOS PLANES Y A LOS PUESTOS

- Cada plan, tipo y fase de una operación tiene características únicas
- Lo que los administradores necesitan y deben conocer es la información que les indique cómo se están llevando a cabo los planes por los cuales son responsables. Ciertamente la información para vigilar el progreso de un programa de mercadotecnia será totalmente distinto a la necesaria para verificar un plan de producción o uno de embarques.
- En la misma forma, los controles deben implantarse de acuerdo con los puestos
- Lo que será útil para un director de manufactura, ciertamente no será apropiado para un supervisor de laboratorio, o un gerente de finanzas. Los controles serán diferentes para el departamento de ventas que para el área de contabilidad y estos a los departamentos de compras
- Una empresa pequeña necesitará controles distintos a los de una grande
- Mientras más definido el puesto donde yace la responsabilidad de las desviaciones a los planes, más se facilitará la corrección de las desviaciones



La misma naturaleza del control subraya el hecho de que cuanto más se implanten estos con miras a tratar y reflejar la naturaleza y estructura de los planes, más efectivos serán para satisfacer las necesidades administrativas

LOS CONTROLES DEBEN DEFINIRSE SEGUN CADA INDIVIDUO Y SU PERSONALIDAD

- Los controles deben tambien adecuarse a las personalidades de los administradores individuales. Los sistemas y la informacion de control, desde luego, tienen como finalidad ayudarlos en el desempeño de su funcion de control. Si no se definen en forma tal que un ejecutivo pueda comprenderlos, no seran de utilidad.
- En realidad lo importante no es si una persona puede o no entender una tecnica o una informacion de control, o si sencillamente no esta dispuesta a entenderla, en cualquier caso, no la comprendera. Y como es de esperarse los individuos no confiaran en algo que no entienden, y no usaran algo en lo cual no confian.
- Algunas personas, como ciertos creadores de estadisticas y contadores, les gusta tener la informacion en forma de complejas tablas de datos o en voluminosos legajos de computadora, en estos casos habra de permitrseles que usen tales formatos.
- Otras personas prefieren que la informacion este en graficas, de ser asi debe proporcionarseles de esta forma.
- Ya muy pocas personas, como cientificos y matematicos les gusta su informacion en forma de modelo matematico, si este fuera el caso, habria de darseles asi.
- Algunas veces se dice que si el personal no entiende la informacion que necesita, podriamos intentar proporcionarsela en forma de un " libro de cuentos con monitos ". Lo importante es que la reciba, la entienda, la use y confie en ella.
- Muchos expertos en metodos estadisticos, tecnologia de computadora o analisis exhaustivos, falla en el comunicar el significado de sus datos de control al administrador y subordinados que deben usarlos.



Este es uno de los problemas de los sistemas de procesamiento de datos. Con demasiada frecuencia el producto consiste en miles de datos escritos que muchas personas no comprenderan y por lo mismo no usaran.

Dichos expertos notaran que si pueden obtener un 80% del beneficio con un sistema bastante rudimentario, ello sera mucho mejor que el no obtener beneficio alguno de un sistema mas perfecto pero no funcional.

LOS CONTROLES DEBEN SEÑALAR LAS

EXCEPCIONES Y LOS PUNTOS CRÍTICOS

- Una de las cosas más importantes de adecuar los controles a las necesidades de eficiencia y estabilidad es asegurarse de que están planeados para señalar excepciones.
- En otras palabras, al concentrarse respecto al desempeño planeado, los controles basados en el venerado principio de la excepción permiten a los administradores detectar aquellos lugares en los que no requieren tanta su atención, aunque sí deben ser atendidos.
- Por ejemplo, un administrador a los costos de la norma de su personal aumentan un 10% sobre el presupuesto debe preocuparse, pero podría estar tranquilo si los gastos en este categoría aumentan un 20%.
- En consecuencia, el principio de excepción debe ser acompañado en la práctica por el principio del control de los puntos críticos. El control efectivo requiere que se dé una atención primaria a aquellos puntos que son críticos para la evaluación del desempeño.

LOS CONTROLES DEBEN SER OBJETIVOS

- La administración contiene por fuerza muchos elementos subjetivos, pero el hecho de si un subordinado está haciendo un buen trabajo no debería ser un tema de determinación subjetiva.
- Cuando los controles son subjetivos, la personalidad del administrador o de uno de sus subordinados puede influir en forma inexacta sobre los juicios acerca del desempeño del trabajo. No es sencillo crear un control objetivo, sobre todo si las normas y medidas no se mantienen al día a través de revisiones periódicas.
- En resumen, el control efectivo requiere normas objetivas, exactas y convenientes.
- Estas pueden ser cuantitativas, tales como costos de horas-hombre por unidad o fecha de terminación del trabajo etc.
- También pueden ser cualitativas, como calidad del trabajo, exactitud y confiabilidad, mejoramiento del rendimiento por mutuo propio o como respuesta de la capacitación, interés e iniciativa, etc.
- Lo importante es que, en cualquier caso, la norma sea determinable y verificable.

LOS CONTROLES DEBEN SER FLEXIBLES

- Los controles deben seguir siendo funcionales a la luz de un cambio de los planes, de circunstancias imprevistas o de un fracaso.
- Un programa completo de planes administrativos puede fallar en algunos puntos. El sistema de control debe informar sobre tales fracasos, y contar con suficientes elementos de flexibilidad para mantener el control administrativo de las operaciones a pesar de tales fallas.
- Ejemplo: al programar la producción, el gerente del área debe estar preparado ante las fallas ocasionadas por la descompostura de una máquina o por la enfermedad de un empleado clave. Si el sistema de control es demasiado inflexible para abarcar tales contingencias, la disminución resultante en producción, aun cuando sea temporal, puede perjudicar al control.
- Se puede suministrar mucha flexibilidad al sistema contando con planes optativos encaminados a solucionar las diferentes situaciones probables.
- De hecho, el control flexible suele obtenerse mediante planes flexibles.

LOS CONTROLES DEBEN SER ECONÓMICOS

- Los controles deben justificar su costo.
- Una compañía pequeña no puede darse el lujo de adoptar el extenso sistema de controles de una compañía grande.
- Puesto que un factor limitante de los sistemas de control es la economía relativa, esla, a la vez dependerá en gran parte de que los administradores seleccionen, para propósito de control solamente, aquellos factores críticos en áreas importantes.
- Si se establecen controles de acuerdo con el trabajo y magnitud de la empresa, el control tal vez resulte económico.
- Puede concluirse de esto que las técnicas y enfoques de control son eficientes cuando detentan las causas de las desviaciones, reales o potenciales, respecto de los planes, con el mínimo de costo u otras consecuencias indeseables.

**LOS CONTROLES DEBEN CONducIR
A LA ACCION CORRECTIVA**

- Un sistema de control será poco más que un ejercicio interesante si no conduce a la acción correctiva
- Un adecuado procedimiento revelará donde ocurren las fallas y quien es responsable por ellas, asegurando que se tome alguna acción correctiva
- No puede olvidarse que un control solo se justifica si las desviaciones indicadas respecto a los planes, se corrigen a través de una apropiada planeación, organización, integración y dirección y liderazgo



Cómo se mencionó con anterioridad, el establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide tanto el desempeño real como el esperado

En una operación simple, el administrador podrá controlar a través de la observación personal del trabajo que se realiza. Sin embargo, en la mayor parte de las operaciones esto no es posible dada la complejidad de ellas

El administrador debe entonces definir puntos de atención especial que llamaremos ESTANDARES O NORMAS CRITICOS DEL CONTROL, que al vigilarlos, verifique que la operación total se está realizando según planeado



ESTANDARES O NORMAS CRITICAS DEL CONTROL (4)

NORMAS FISICAS

- Estas se definen en medidas no monetarias y son comunes al nivel operativo donde se usan los materiales, se emplea la mano de obra los servicios prestados y los bienes son producidos
- Pueden reflejar desempeño cuantitativo: horas-hombre por unidad de producto, kilos o litros de combustible por caballo de fuerza producido, unidades producidas por hora maquina o pies de alambre por tonelada de cobre
- Tambien pueden reflejar cualidades: temple del alambre de cobre durabilidad de una tela o indice de saponificación de una grasa

NORMAS DE COSTOS

- Estas se relacionan con la medida monetaria y, al igual que las normas físicas, son comunes a nivel operativo
- Ellas siguen los valores monetarios con los costos de las operaciones
- Ejemplos: Los costos directos o indirectos por unidad producida, de la mano de obra por unidad o por hora, costos de hora-maquina, costo de ventas por unidad vendida

NORMAS DE CAPITAL

- Esta es una unidad de las normas de costos, resultantes de la aplicación de las medidas monetarias a los artículos físicos. Pero se relacionan con el capital invertido en la compañía más que con los costos de operación y, por tanto, se refieren al balance contable más que al estado de ingresos
- Ejemplos: Rendimiento sobre la inversión, tasa de activos a pasivos circulantes, pasivo total a capital, inversión fija a inversión total, caja, bancos y cuentas por cobrar a cuentas por pagar, el volumen y rotación de inventarios

(4) *Id.*, pags. 733-736

NORMAS DE INGRESO

- Se derivan de ligar valores monetarios a las ventas
- Ejemplos porcentaje de utilidad sobre ventas, pesos por tonelada de disolvente vendido, venta promedio por cliente y " per capita " en un area dada de mercado

NORMAS DE PROGRAMA

- Un administrador puede ser asignado para establecer un programa de seguimiento formal del desarrollo de nuevos productos o una estrategia para mejorar la calidad de la fuerza de venta
- Mientras algun juicio subjetivo puede ser aplicado al evaluar el desarrollo del programa, el tiempo en la obtención de resultado, el rendimiento sostenido y otros factores pueden usarse como normas objetivas y verificables de medición

NORMAS INTANGIBLES

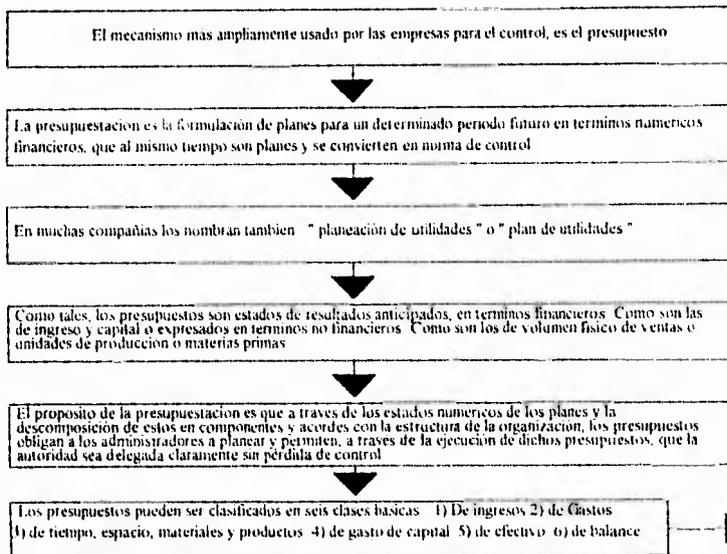
- Mas difícil de establecer son las normas no expresas, bien sean en medidas físicas o monetarias
- ¿Que puede hacer un administrador para determinar la eficiencia de un director de personal ?
- ¿ O si el programa de relaciones públicas tiene éxito ?
- ¿ Son los supervisores de producción leales a los objetivos de la empresa ?
- Existen muchas normas intangibles en los negocios porque no se ha realizado una profunda investigación en cuanto a que constituye el desempeño deseado para todo tipo de operaciones
- Allí donde las relaciones humanas influyen en la labor, tal como lo hacen sobre los niveles operativos básicos, es muy difícil medir que es " bueno " " efectivo " o " eficiente "
- Muchos controles administrativos sobre las relaciones interpersonales deban continuar basados en normas intangibles, en el juicio meditado, en la prueba y el error, y aun, en ocasiones, en la simple corazonada

NORMAS DE SEGURIDAD

- Como ya se ha mencionado, el administrador debe velar por los intereses de sus subordinados e interesarse verdaderamente en ellos
- Una forma importante de evidenciar dicho interés y ejercer la responsabilidad que tiene sobre ellos y sobre sí mismo, es vigilar la seguridad en el trabajo
- Al mismo tiempo, los subordinados deben aceptar las normas de seguridad establecidas
- Esta es una norma de control operativa y de desempeño que debe ser impuesta y acatada, ya que afecta directa e indirectamente sobre los costos y gastos ("costos ocultos")
- El hecho de no definir estos controles o de no acatarlos, redundará en la generación de accidentes en el trabajo
- Afecta directamente a los costos por gastos médicos, hospitalización o hasta funerarios, incremento en las primas de seguros, indemnizaciones, reparación de daños, etc
- Los " costos ocultos ", se refieren a tener que substituir al colaborador (en ocasiones clave), padeciendo las posibles fallas y errores del sustituto, gastos en capacitación, el posible retraso en los planes y programas, la redistribución de asignaciones y tareas, etc

Las plantas y empresas químicas contienen un número de posibilidades de accidentes que demandan de los administradores, la implantación de controles de seguridad estrictos y permanentes. Y recuerde, las normas en general, son para que los administradores también las acaten.

MECANISMOS TRADICIONALES DE CONTROL : EL PRESUPUESTO (5)



PRESUPUESTO DE INGRESO

- Los presupuestos más comunes expresan planes operativos de ingreso en terminos monetarios
- El principal de estos es el presupuesto de ventas, o sea, la expresion formal o detallada del pronostico de las mismas, y generalmente se está haciendo para todo el año fiscal
- Así como el pronostico de ventas es la piedra fundamental de la planeacion, el presupuesto de estas es el fundamento del control
- Una compañía puede presupuestar otros ingresos como expectativas por arrendamientos, regalías o fuentes diversas, el ingreso por ventas de productos o servicios proporciona el ingreso principal para apoyar los gastos operativos y calcular las utilidades esperadas

PRESUPUESTO DE GASTOS

- Los presupuestos de gastos operativos del negocio típico, son tan variados como las clasificaciones de gastos, en el catalogo de cuentas que tengan implantado y las áreas que existan en la estructura organizacional
- Estos presupuestos los elabora cada administrador responsable de una área determinada, desde el supervisor de línea, hasta el director general o presidente
- Y se refieren a partidas individuales de gastos requeridos en la sección mano de obra directa o nómina del área, materia prima, materiales en general, suministros de oficina, equipo, maquinaria, entrenamiento y capacitación, viajes y muchas otras



Los presupuestos ya elaborados por cada área o sección, van subiendo a los niveles superiores para su revisión, ajuste y autorización hasta conformar el presupuesto general de la empresa para el siguiente año fiscal. De tal forma que la cúpula administrativa estimara sus ingresos y gastos y tendrá en su poder el control de los mismos

PRESUPUESTOS DE TIEMPO ESPACIO, MATERIAL Y PRODUCTO

- Muchos presupuestos se expresan mejor en términos físicos que en monetarios
- Aunque tales presupuestos se traducen por lo general en cantidades monetarias, ellos son mucho más significativos, en cierta etapa de la planeación y del control, si se relacionan con cantidades físicas
- Entre los más comunes están: Los P. para las horas de mano de obra directa, horas-máquina, materia prima requerida, metros cuadrados de área, cantidad de artículos promocionales, unidades a producir, etc

PRESUPUESTO DE GASTO DE CAPITAL (INVERSION)

- Estos presupuestos describen los gastos específicos para planta, maquinaria, equipo, existencias y otros
- Bien sea por corto o largo plazo estos P. requieren cuidado para dar la forma definitiva a los planes de inversión de los fondos de la empresa
- Estos P. son elaborados por los altos mandos de la empresa, en base a los informes y retroalimentación de los mandos medios y supervisores de línea, conforme a la evolución tecnológica y crecimiento de la empresa
- Estos P. deben estar unidos activamente con la planeación a largo plazo

PRESUPUESTOS DE EFECTIVO

- Este P. es tan solo un pronóstico de entradas y salidas de dinero y circulante contra el cual se mide la experiencia real
- Ya sea que se le llame presupuesto o no, este es quizás el control único más importante de un negocio
- La disponibilidad de efectivo para hacer frente a las obligaciones a medida que ellas se presentan es el primer requisito para la existencia del negocio, y las utilidades hacen poco bien cuando están atadas en existencias, maquinaria u otros activos no líquidos
- Este P. también muestra la disponibilidad de exceso de efectivo, haciendo posible la planeación para la inversión de sobrantes en forma que se obtengan utilidades

PRESUPUESTOS DE BALANCE

- Este P. pronostica la situación de las cuentas de activo, de pasivo y capital para momentos particulares en el futuro
- Las partidas del balance financiero son los otros diferentes presupuestos mencionados en las páginas previas
- El P. de balance, pone a prueba la exactitud de todos los demás, ya que en este presupuesto muchas de sus partidas pueden establecerse con diferentes grados de detalle
- Los más comunes de este tipo, además de los de inversiones de efectivo y capital, son los presupuestos especiales de cuentas por pagar, por cobrar y los de inventarios

PELIGROS AL PRESUPUESTAR

- Los presupuestos deben ser usados únicamente como una herramienta de planeación y control
- Algunos programas de control presupuestario son tan completos y detallados que llegan a ser engorrosos, carentes de significado e indebidamente costosos y tardados
- Hay peligro en sobrepresupuestar, a través de la determinación de gastos menores y al privar al administrador de la libertad necesaria para operar su departamento, "no vigile los centavos, vigile los pesos", sin embargo en épocas de crisis severas "cuide los centavos, que los pesos se cuidaran solos"
- Otro peligro es el control inflexible de los presupuestos y que este, impida el logro de los objetivos, ejemplo una empresa puede limitar excesivamente los gastos de ventas olvidando que en México estos "lujos" llegan a brindar mayores y mejores ventas

La inflexibilidad es el mayor peligro en el presupuesto. Es totalmente posible que los hechos prueben que deberá gastarse una cantidad mayor por alguna clase de trabajo o sea calidad de material y una cantidad menor a otra, o que las ventas excedan o sean exageradamente inferiores a la cantidad pronosticada. Tales diferencias pueden hacer inoperante un presupuesto casi tan pronto como se hace, y si el administrador debe estar dentro de la camisa de fuerza de su propio P. resultara evidente que su utilidad habrá de reducirse, o negarse por completo

CONTROL NO PRESUPUESTAL (6)

Existen diversos mecanismos de control tradicionales no conectados con los presupuestos, aunque algunos puedan estar relacionados y ser usados con ellos. Entre los más importantes están: 1) La información estadística 2) Los informes y análisis especiales 3) el análisis de puntos de equilibrio 4) la auditoría interna 5) la observación personal

DATOS ESTADÍSTICOS

- Los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de la operación de un negocio y la presentación clara de la información estadística, bien sea de naturaleza histórica o de pronósticos son, por supuesto, importantes para el control.
- Algunos administradores pueden entender e interpretar con prontitud la información estadística en tablas, pero la mayoría prefiere la presentación de la información en gráficas.
- La presentación comprensiva de la información, bien sea en forma de tablas o gráfica, es un arte que requiere imaginación, precisión, habilidad para resumir y relacionar datos significativos y comparables entre sí.
- ¿Cuál es el significado de un incremento o una disminución del 3 o el 10% en ventas o costos? ¿Cuanto era lo esperado? ¿Cuanto es la norma? ¿Cuán significativa es la desviación? ¿Quién es el responsable? ¿Cuál es la tendencia histórica? ¿Cuál es el promedio reciente?, y muchas otras combinaciones que permitan al observador extrapolar los datos y obtener conclusiones.



La información estadística es una herramienta que permite a los administradores conocer información del pasado y presente y el posible futuro según las tendencias, para controlar los hechos actuales y tener una base de relativa certidumbre para sus pronósticos y elaboración de presupuestos.

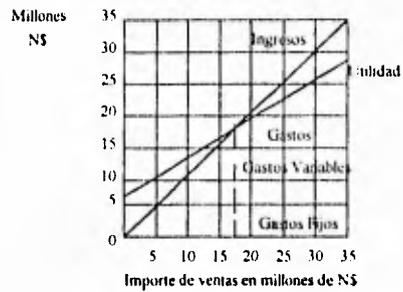
INFORMACION Y ANALISIS ESPECIALES

- Para propósitos de control, las informaciones y análisis especiales ayudan en áreas de problemas específicos
- Mientras la contabilidad rutinaria y las informaciones estadísticas proporcionan una buena cantidad de la información necesaria, hay a menudo áreas de supervisión en las cuales son inadecuadas
- Un administrador en una operación complicada o que presenta problemas puede contratar analistas externos o asignar temporalmente algún subordinado, para investigar y analizar dicha operación problemática. Casi invariablemente la investigación descubrirá los puntos críticos y de oportunidad de mejora, que una gráfica estadística no hubiera descubierto
- Puede ser que algunos de los fondos que están siendo gastados para un elaborado control presupuestario y para programas de información podría emplearse más provechosamente en análisis especiales.
Su naturaleza puede revelar lugares para el mejoramiento significativo en la eficiencia y puedan descubrirse las verdaderas oportunidades de ahorrar dinero

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

- Un mecanismo de control interesante es la gráfica de punto de equilibrio.
Esta muestra la relación de las ventas y los gastos en tal forma que señala a qué volumen los ingresos cubren exactamente los gastos
A cualquier volumen inferior, la compañía sufre pérdidas, y a uno mayor obtendrá utilidad
- En la página siguiente se muestra la figura de un ejemplo de gráfica, en la que se localiza el nivel de ingresos y de gastos para cada volumen de ventas, e indica que a N\$ 17 millones de venta la compañía estará en equilibrio. El punto de equilibrio puede expresarse en unidades de ventas, porcentaje de planta utilizada o en términos similares.

GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO



El punto de equilibrio se alcanza cuando los ingresos igualan a los gastos

- El análisis del punto de equilibrio tiene como finalidad el pronóstico de utilidad y especialmente útil en la planeación y control porque subraya el concepto marginal
- El análisis del porcentaje de utilidades respecto a ventas, tienden a descuidar el impacto de los costos fijos, mientras que el uso de los puntos de equilibrio acentúa los impactos de ventas (ingresos), o costos adicionales sobre las utilidades
- Igualmente útil es este análisis por dramatizar el efecto de gastos adicionales o de cambios incrementales en el volumen, atrae la atención del administrador a los resultados marginales de sus decisiones



AUDITORIA INTERNA Y EXTERNA

- Otra herramienta efectiva de control administrativo es la auditoría interna, también llamada auditoría operacional.
- En su sentido más amplio es la supervisión regular e independiente que realiza un grupo asesor de auditores internos o externos, de las operaciones contables, financieras y otras de una empresa.
- Los auditores operacionales, además de asegurarse por sí mismos de que las cuentas reflejan los hechos, también pueden supervisar las políticas, los procedimientos generales, el uso de la autoridad, la calidad de la administración, la efectividad de los métodos, y los problemas especiales y otras fases de operaciones.
- Actualmente con la adopción e implantación de sistemas de calidad (" control total de la calidad ", ISO- 9000 con sus variantes), en las empresas, también se llevan a cabo auditorías de control internas y externas, no solo de aspectos relacionados con la calidad de los productos, sino también de la calidad de las operaciones.

OBSERVACION PERSONAL

- Se dice que " al ojo del amo engorda el caballo "
- El administrador eficiente, nunca debe descuidar la importancia del control a través de la observación personal.
- Los presupuestos, las gráficas, los informes, las recomendaciones de los auditores y otros mecanismos son esenciales para el control, pero el supervisor de línea, el jefe, el gerente y los directores, no deben olvidar la gran importancia de la supervisión personal de sus subordinados.
- Es sorprendente toda la información que un superior puede obtener de la observación personal, aun a través de una simple caminata por una planta o por una oficina.

TECNICAS ESPECIALES DE CONTROL.

Por razones de amplitud de los conceptos y la complejidad de la explicación resumida de técnicas especiales de control, el presente manual solo se limita a mencionarlas y recomienda al lector interesado revisar la literatura administrativa para estudiarlas por su cuenta.

Los administradores saben que necesitan toda clase de información contable y no contable, incluyendo la formación de los climas social, económico, político y técnico tanto internos de la empresa como externos en el medio ambiente, en los cuales deben operar los planes y las operaciones internas. Tal información debe incluir tanto la cualitativa como la cuantitativa.

Algunas de las técnicas especiales de control son las siguientes (7)

- Presupuestos Fijos, variables, base cero, presupuesto "mojón"
- Costeo directo, costos promedio, métodos U E P S (Últimas Entradas Primeras Salidas) y P E P S (Primeras Entradas Primeras Salidas)
- Investigación de operaciones
- Flujogramas de control
- Investigación de Operaciones
- El ciclo de vida básico de los productos
- Servicio de inteligencia

Cualquiera que sea la técnica de control que se utilice por tradición en la empresa o por mutuo plajpio de un Administrador siempre será importante. Usted como administrador acepte trabajar bajo supervisión y desarrolle un clima y cultura de supervisión hacia sus subordinados y corrija a tiempo las desviaciones antes de que se conviertan en "bolas de nieve".

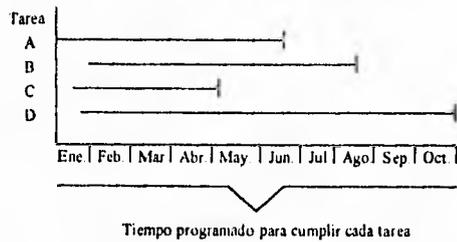
Siguiendo con las técnicas especiales de control, hagamos una breve revisión de las técnicas que se conocen como **Análisis de redes tiempo - evento** (8)

GRAFICAS DE GANTT

- Este sistema fue desarrollado por Henry L. Gantt a principios del siglo XX, y culminó con la gráfica de barras que lleva su nombre
- Aunque sencilla en su concepto, esta gráfica que muestra las relaciones de tiempo entre "eventos" de un programa de producción, ha sido considerada como revolucionaria en Administración
- Lo que Gantt reconocía era que las metas de un programa total debían ser consideradas como una serie interrelacionada de planes derivados (o eventos) que las personas pudieran comprender y seguir.



Ejemplo



Esta gráfica se puede enriquecer si además de programar las tareas más importantes y estratégicas, se indica en la misma gráfica al responsable del cumplimiento de cada tarea, para aumentar el nivel de compromiso y hacer el control más eficaz. →

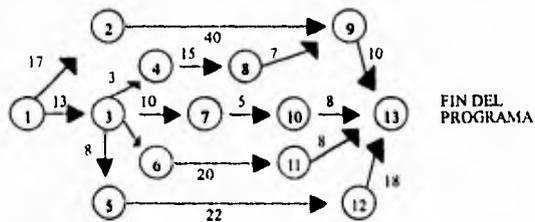
(8) *Idem*

Otro sistema de análisis de redes tiempo - evento es

GRAFICA P.E.R.T.

- El significado de estas siglas (en ingles) es " Evaluación del Programa y Técnica de Revisión "
- Este sistema obliga a los administradores a planear, porque es imposible hacer análisis de tiempo - evento sin planeación para ver como los eventos encajan juntos
- Fuerza la planeación a todo lo largo de la línea, porque cada administrador subordinado debe planear el evento por el cual es responsable
- Concentra la atención en elementos críticos que pueden necesitar corrección
- La red de eventos no debe ser tan complicada que haga difícil el control y seguimiento, y tampoco que se deba invertir demasiado tiempo en su planeación

Ejemplo



Cada círculo representa una tarea (evento)
 Cada flecha indica la relación y secuencia entre cada tarea
 Cada número en las flechas es el " tiempo de actividad " que se requiere para llevar a cabo las tareas, pueden ser por semana o días

PARTE 6

CONCLUSIONES

	<u>PAG.</u>
- MENSAJE A LOS PROFESIONALES DE LA QUIMICA	191
- EXHORTACIONES A : - LA FACULTAD DE QUIMICA - LAS EMPRESAS QUIMICAS - LOS ESTUDIANTES Y PROFESIONALES DE LA QUIMICA	193
- FUENTES DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS	196
- BIBLIOGRAFIA	197

MENSAJE A LOS PROFESIONALES DE LA QUIMICA

Ya habiendo explicado las responsabilidades y funciones que componen el cimiento del proceso administrativo que los profesionales de la química deben conocer, expliquemos ahora una realidad innegable

Todo profesional de la química al ingresar a laborar en una empresa ya habiendo escalado o no puestos administrativos, o le otorgan un ascenso por primera vez en su empresa, va a encontrar que en dicha compañía ya existe una organización dada, ya se elaboraron planes globales a ejecutar, la gente **esta** integrada de una forma y se tienen sistemas de control establecidos

En consecuencia, no llega a inventar el lino negro y empezar desde cero con la administración general de la compañía (salvo si es su propia empresa independiente), sino que primero llega y se adapta y encarrila a lo existente

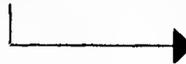
Por lo tanto, es un empleado más en la organización, y al tener un puesto administrativo (supervisor, jefe, gerente o director), su desempeño sera en varias etapas :

- 1) Conocer y entender los sistemas administrativos que están operando en el presente.
- 2) Analizarlos y descubrir aciertos y deficiencias, en principio, bajo su propia observacion y después, con la colaboración de sus subordinados y superiores
- 3) Evaluar la oportunidad de hacer cambios estratégico de lo que no funciona y apoyar lo que si funciona, todo esto a la luz de la autocapacitación en los asuntos administrativos revisados en este manual y ampliamente expuestos en la literatura sobre administración, la cual deberá consultar regularmente para enriquecer, aumentar y actualizar sus conocimientos administrativos.

- 4) Después de un tiempo perentorio que dependerá de su habilidad, conocimientos y entrenamiento administrativo (en el cual debe procurar ser apoyado por su superior), introducir en su desempeño, técnicas administrativas generales que nazcan de su propia experiencia, habilidad y conocimientos
- 5) Ya que el conocimiento en asuntos administrativos no tiene límites finales, el profesional de la química que desea mantenerse en niveles ejecutivos y con mayor crecimiento cada vez, deberá continuar su autocapacitación y actualización en su doble papel, técnico-administrador.
- 6) No olvidando en ningún momento que siendo ejecutivo su principal eje de supervivencia como tal y su superación a niveles administrativos altos, siempre dependerá de su eficacia y eficiencia administrativas al igual que de su desempeño técnico.

Si bien, ya " casi todo " esta hecho en las empresas relativo a la administración, el químico que llega a ocupar un puesto ejecutivo, deberá vestirse con el hábito de los mojes administradores y también aportar acciones administrativas con sus propios enfoques nuevos.

De cualquier manera es una realidad que existen miles de casos en todas las empresas mexicanas, grandes y pequeñas, de profesionales químicos que por un buen desempeño técnico se les otorgan ascensos a ejecutivo lanzandolos al ruedo sin capote ni espada. Los más hábiles después de peligrosas cornadas logran sobrevivir. Los menos diestros, a causa de las cornadas pierden hasta el empleo quedando con una amarga experiencia y sensación y asta " fama " de ineficientes, siendo en gran cantidad falso de verdad, más bien, miopía de sus superiores y el no brindar entrenamiento y capacitación previos a su lanzamiento como técnicos-administradores. A causa de todo esto me permito hacer las siguientes EXHORTACIONES



EXHORTACIONES (CON TODO RESPETO)

Estoy consciente que no todos los profesionales de la química van a ser ejecutivos, en verdad, la gente que desea, tiene habilidades o merece ser ejecutivo de cualquier nivel, es poca

Si todos fuéramos generales ¿ quien haría el trabajo ?

Permitanme hacer mi exhortación a las siguientes entidades

A LA FACULTAD DE QUIMICA

- En la actualidad, la tendencia a disminuir e incluso a desaparecer el trabajo especializado, la necesidad de profesionales multidisciplinares que sean capaces de desempeñar tareas diversas, la invasión de territorios profesionales y la escasez de empleos, incrementan notablemente la competencia laboral
- Es cierto que la misión de esta facultad es preparar, desarrollar y capacitar a profesionales en diversas disciplinas de la química, con el mayor y mejor nivel técnico-científico posible
- Sin embargo, la facultad no puede saber ni calcular, cuantos ni cuales de los profesionales egresados se desempeñaran en puestos administrativos.
En consecuencia sería muy conveniente y atinado incluir en los esquemas y planes de estudio de todas las carreras químicas, una dosis suficiente, de enseñanza y capacitación administrativa
- De esta forma, los egresados trabajarán principalmente en puestos técnicos o científicos (casi siempre de bajo salario), pero conforme avanzan, muchos desearán obtener los beneficios económicos y de otra índole que ofrecen los puestos administrativos, para los cuales, deberán tener capacidad por lo menos suficiente
- Si la facultad le preguntara a sus alumnos quienes desean llegar a ser ejecutivos en su trabajo la mayoría todavía no sabe si terminara la carrera ni donde trabajarán, no sabrían que contestar. Entonces, impartir materias obligatorias y optativas de bases administrativas en todas las carreras, daría una innovación integral acorde con la realidad laboral

A LAS EMPRESAS QUIMICAS

- Que reconozcan y esten conscientes de esta debilidad, por no llamarla insuficiencia en asuntos administrativos con que llegan los profesionales quimicos a sus filas, y si alguno de estos profesionales destaca por su desempeño tecnico-cientifico y lo consideran viable para el ascenso a puestos de supervisión y ejecutivos lo desarrollen y capaciten en estas lides. (antes de soltarle el toro así nada más) De hecho, es una necesidad y conveniencia para las empresas hacer esta inversión no solo en los profesionales quimicos sino en todo su personal, a fin de cuentas, los gastos de capacitación siempre ocupan un lugar en las partidas presupuestales de compañías exitosas

- No solo la facultad de quimica de la U N A M. gesta profesionales de la quimica, sino también otras universidades y tecnológicos lo hacen, encontrando el mismo panorama de debilidad en capacitación administrativa, a nivel de licenciatura.

- En realidad, casi todos los profesionales que no egresen de las facultades o instituciones de economía y administración, presentan debilidades en capacitación administrativa. Sin embargo, hagamos las siguientes reflexiones :

¿ Son suficientes los egresados de dichas instituciones para cubrir todos y cada uno de los puestos administrativos en todos los niveles, y en todas las operaciones de las empresas en México ?

Honestamente, considero que no

¿ Es conveniente y rentable para las empresas mexicanas, contar entre sus equipos de administradores y ejecutivos con profesionales que emergen de las áreas técnicas y científicas, con un conocimiento y certidumbre de las operaciones tecnológicas mayor, dada su formación académica, en comparación con los primeros ?

Los ilustres ejemplos de prestigiosos ejecutivos que han emergido de dichas áreas técnicas, comprueban que si

- Entonces en los profesionistas técnicos existe un gran potencial administrativo para cubrir con eficiencia puestos ejecutivos, siempre y cuando los desarrollen, capaciten y entrenen antes de darles el puesto

**A LOS ESTUDIANTES
Y PROFESIONALES DE
LA QUIMICA**

- Que lean con interés el presente manual y toda la literatura administrativa que este a su alcance, para adquirir conocimientos y cultura administrativa. Sobre todo, para aquellos que estén interesados en ocupar puestos ejecutivos o que ya ocupan uno en su empresa
- Ser un buen administrador es un arte
Requiere de habilidades naturales y adquiridas, de conocimientos básicos y extensos con la practica
No es fácil administrar, pero tampoco extremadamente difícil
Demanda compromiso y responsabilidad del administrador, ya que en sus manos puede estar el presente y el futuro de sus colaboradores y las familias de ellos, por que es un voto de confianza en la entrega de bienes monetarios y materiales que las empresas ponen en sus manos, que delega autoridad para ser administrados por el ejecutivo
Requiere de inteligencia y decisión, las cuales ya están en gran medida cubiertas por el profesional de la química, al ser capaz de cursar y terminar alguna de estas carreras que demandan inteligencia, perseverancia y decisión. En este punto pueden estar confiados.
- Después de todo este alud de requisitos y otros más, si realmente desea ser ejecutivo en una empresa o ya lo colocaron en ese puesto no tenga temor, mejor preparese y busque apoyo de capacitación con sus superiores, así, seguramente lo lograra. En la siguiente hoja se mencionan fuentes y centros de capacitación administrativa a los cuales puedan acudir para prepararse mejor sobre estas disciplinas
- Hagan siempre su mejor esfuerzo para mantenerse bien informados y actualizados en asuntos administrativos para desempeñar cada vez mejor sus responsabilidades administrativas, ya que esto les redituara mayores ganancias y progreso

FUENTES DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA

- **MAESTRIA EN ADMINISTRACION**
 - U N A M
 - TECNOLÓGICO DE MONTERREY
 - ITAM-INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO
 - UNIVERSIDAD LA SALLE
 - UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA
 - E S C A (Escuela Superior de Contaduría y Administración) del Instituto Politécnico Nacional

- **DIPLOMADO EN ADMINISTRACION**
 - EXTENSION UNIVERSITARIA DE LA FACULTAD DE QUÍMICA (ANEXO-D)
 - CENTRO DE INVESTIGACION Y ESTUDIOS DE POSTGRADO DEL ITAM
 - TECNOLÓGICO DE MONTERREY

- **CENTROS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE EJECUTIVOS**
 - ICAMI - INSTITUTO DE CAPACITACION PARA MANDOS INTERMEDIOS
 - Dirección - Mar Mediterráneo # 183
 - Col. Popotla C.P. 11400 México D.F.
 - IPADE - INSTITUTO PANAMERICANO DE ALTA DIRECCION EMPRESARIAL
 - Dirección - Floresta # 20
 - Col. Claverna C.P. 20800 México D.F.
 - INDEPO - INSTITUTO DE DESARROLLO PERSONAL
 - Dirección - Mismas instalaciones del ICAMI

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Newman, W H y Summer, C E

LA DINAMICA ADMINISTRATIVA

Ed Diana

México (1980)

Reye, A

ADMINISTRACION DE PERSONAL

Ed Limusa - Willey

México (1973)

Koontz, H y Wehrich, H.

ADMINISTRACION

Novena Edición

Ed Mc Graw Hill

México (1990)

Taylor, F W

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

Ed Herrero Hnos

México (1976)

Koontz, H y O'donell, C

CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA

Sexta Edición

Ed Mc Graw Hill

México (1979)

Webb, S C
ECONOMIA DE LA EMPRESA
Ed Limusa
México (1985)

Drucker, P
EL PROCESO DE PLANEACION
Ed Preutice Hall
México (1990)

Van Fleet, J K
LOS 22 ERRORES QUE COMETEN LOS EJECUTIVOS Y COMO RESOLVERLOS
Ed Diana
México (1979)

Hampton, D R
ADMINISTRACION
Tercera Edición
Ed Mc Graw Hill
México (1989)

Kepner, CH y Trigoe, B
EL DIRECTIVO RACIONAL
Ed Mc Graw Hill
Mexico (1980)

Porter, M E
ESTRATEGIA COMPETITIVA
Ed C E C S A
México (1992)

Troland, L T
THE FUNDAMENTALS OF HUMAN RELATIONSHIPS
Ed Van Nostrand
New York (1985)

Covey, S R.
LOS SIETE HABITOS DE LA GENTE EFICAZ
Segunda Edición
Ed Paidós Mexicana
México (1994)

Parkinson, C N y Rowe, N
COMUNICATE
Ed Diana
México (1981)

Reyes, P A
ADMINISTRACION MODERNA
Ed Limusa
México (1992)

Folleto:

Tomado de los apuntes e información recibida en el
"Diplomado Básico de Actualización en Administración Industrial"
Del Programa de Cursos de Educación Continua de la Facultad de Química

Coronado, M I. C

"CURSO DE COMUNICACION Y LIDERAZGO"

U N A M (1994)

Pérez, S E

"CURSO DE EL FUNDAMENTO Y LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION"

U N A M (1994)

Serna, S N

"CURSO DE EFICACIA EMPRESARIAL."

U N A M (1994)

Molina, P R C

"CURSO DE TOMA DE DECISIONES"

U N A M (1995)

Chavira, O J J.

"CURSO DE MOTIVACION Y DESARROLLO DE ACTITUDES

Apuntes de la empresa Capacitación y Consultoría Integral

México (1995)

1

1

•

|

|

✓

|

|

|

•

|

|

L

1